



**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIO DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA
FUNDACIÓN VINICIO ADÁMES**

POR

CAROLINA BETSABEL LARA DOMÍNGUEZ

Asesor: María Elena Hoffmann Kidon

Caracas, Abril 2014

ÍNDICE GENERAL

INDICE GENERAL	iii
INDICE DE INFOGRAMA	iv
INDICE DE TABLAS	v
INDICE DE GRÁFICO	vi
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
Planteamiento del Problema	10
Justificación.....	12
Objetivos de la Investigación	13
CAPÍTULO II	
MARCO ORGANIZACIONAL	14
Misión y Visión	15
Valores	16
Servicios que ofrece	16
Objetivos	16
Coordinaciones de la Fundación	17
Estructura Organizacional	19
CAPÍTULO III	
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	20
Antecedentes de la Investigación	20
Bases Conceptuales	21
CAPÍTULO IV	
MARCO METODOLÓGICO	43
Tipo de Investigación	43
Diseño de la investigación	43
Técnicas e Instrumentos	44
Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos.....	47

Población	48
-----------------	----

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
------------------------------	----

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES	65
--------------------	----

RECOMENDACIONES	65
-----------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	67
----------------------------------	----

ANEXOS	69
--------------	----

ÍNDICE DE INFOGRAMAS

Infograma1. Organigrama de la Fundación Vinicio Adámes.....	19
Infograma 3. La Organización y sus Ambientes. Robbins (2004)	29
Infograma4. Descripción del entorno. Robbins (2004)	29
Infograma 2. Modelo de David Hanna (2004)	38

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Operacionalización De Las Variables.....</i>	49
<i>Tabla2. Resultado del Ítem “Situación Actual de la FVA”</i>	50
<i>Tabla 2. Resultado del Ítem “Requerimiento de la FVA”</i>	51
<i>Tabla 3. Resultado del Ítem “Expectativas Política, Legales y Sociales de los Miembros de la FVA”</i>	52
<i>Tabla 4. Resultado del Ítem “Lo que Realmente Hace la FVA”</i>	53
<i>Tabla 5. Resultado del Ítem “La Misión, Visión y Propósito de la FVA”</i>	54
<i>Tabla 6. Resultado del Ítem “Valores de la FVA”</i>	55
<i>Tabla 7. Resultado del Ítem “Razón Para Existir de la FVA”</i>	56
<i>Tabla 8. Resultado del Ítem “Tareas de los miembros de la FVA”</i>	57
<i>Tabla 9. Resultado del Ítem “Estructura, Esquema Decisorio de la FVA” ..</i>	58
<i>Tabla 10. Resultado del Ítem “Sistema de Reconocimiento de la FVA” ..</i>	59
<i>Tabla 11. Resultado del Ítem “Principios Operativos y Suposiciones Que Sustentan el Funcionamiento de los miembros de FVA”</i>	59
<i>Tabla 12. Resultado del Ítem “Sentimiento al Formar Parte de la FVA” ...</i>	60
<i>Tabla 13. Indicadores Demográficos del área metropolitana. .</i>	63

INDICE DE GRÁFICO

<i>Gráfico 1.</i> Resultado del Ítem “Situación Actual de la FVA”	50
<i>Gráfico 3.</i> Resultado del Ítem “Requerimiento de la FVA.....	51
<i>Gráfico 4. Resultado del Ítem “Expectativas Política, Legales y Sociales de los Miembros de la FVA”</i>	<i>52</i>
<i>Gráfico 5.</i> Resultado del Ítem “Lo que Realmente Hace la FVA.....	53
<i>Gráfico 6.</i> Resultado del Ítem “La Misión, Visión y Propósito de la FVA” .	54
<i>Gráfico 7</i> Resultado del Ítem “Valores de la FVA”	55
<i>Gráfico 8</i> Resultado del Ítem “Razón Para Existir de la FVA”	56
<i>Gráfico 9.</i> Resultado del Ítem “Tareas de los miembros de la FVA”	57
<i>Gráfico 10.</i> Resultado del Ítem “Estructura, Esquema Decisorio de la FVA”	58
<i>Gráfico 11.</i> Resultado del Ítem “Sistema de Reconocimiento de la FVA”	59
<i>Gráfico 12.</i> Resultado del Ítem “Principios Operativos y Suposiciones Que Sustentan el Funcionamiento de los miembros de FVA”	60
<i>Gráfico 13</i> Resultado del Ítem “Sentimiento al Formar Parte de la FVA” .	61



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIO DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

Título de la Investigación: **Diagnóstico De La Situación
Organizacional De La Fundación Vinicio Adámes**

Autor: Carolina Betsabel Lara Domínguez

Asesor: María Elena Hoffmann Kidon

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue el de Diagnosticar la situación organizacional en la Fundación Vinicio Adámes, a fin de establecer causas que han dificultado su crecimiento. Para la realización del trabajo se utilizó la metodología de investigación aplicada en su modalidad investigación evaluativa según G. Tremblay, (2004), como marco teórico de referencia se usó el Análisis Sistemático de Entorno de S. Robbins, (2004), el modelo de Desempeño Organizacional de D. P. Hanna (2004). La población objeto de estudio estuvo conformada por siete personas relacionadas con la fundación. En la recolección de datos se utilizó instrumentos como la investigación documental, entrevistas estructuradas y semi estructuradas, así como observación directa, los cuales permitieron determinar las necesidades existentes. Se empleó el método análisis de contenido y la matriz sistemática de Robbins para su procesamiento y obtención de datos. Los resultados obtenidos evidenciaron que la situación comercial de la fundación es aceptable y tienen necesidad en recursos financieros y humanos adicionales, elementos de su estrategia de negocio como misión, visión y valores requieren ser actualizados al igual que la ejecución de funciones y tareas así como utilizar el marketing digital para atraer aliados organizacionales y fortalecer su imagen.

Palabras clave: Situación Comercial, Desempeño Organizacional, Estrategia de Negocio, Crecimiento Organizacional.

INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes y frecuentes en las organizaciones son asunto de todos los días - los ambientes y condiciones que años atrás permanecían estables - ahora evolucionan cotidianamente provocando con ello mutaciones importantes en diversos ámbitos de la vida del ser humano. Por el lado de las organizaciones estos cambios se ven reflejados en las transiciones hacia la forma de administrar los procesos, las estructuras, las funciones, los procedimientos, los recursos e incluso las exigencias del cliente; entonces los esquemas estables y constantes ahora son - por exigencias del mercado y por la disponibilidad de recursos - dinámicos y flexibles. Como respuesta a esta circunstancia, las organizaciones han desarrollado e implementado estrategias diversas con el fin de adaptarse, mantenerse, fortalecerse y afrontar las situaciones y los problemas que los nuevos modelos y contextos interactivos presentan. Es cierto que una de las disciplinas que estudia el cambio en las organizaciones es el Desarrollo Organizacional, la cual aborda a través de varias fases el camino para que este suceda y se instale generando resultados deseados, uno de los más importante es el Diagnóstico Organizacional que permite en tiempo real precisar qué factores y cómo están influyendo en la organización, llegando a abordar la necesidad que presenta la misma para su tránsito hacia el estado deseado, considerando las fortalezas que contribuirán en ello; todo esto se puede obtener mediante un adecuado diagnóstico organizacional.

Entonces, el diagnóstico es por tanto, una herramienta al servicio de la voluntad de cambio y progreso, lo que se configura como una característica fundamental para una gestión eficaz.

Cuando una situación se transforma en objeto de estudio, ha de cumplir con una serie de etapas para convertirse en un buen diagnóstico, por ende, todo diagnóstico tiene su plan para llegar a captar la situación del ahora, asir las situaciones actuales como se presentan en términos de

fortalezas y oportunidades para llegar a lo aspirado con sus propios recursos.

Podemos decir, que si hablamos de diagnóstico organizacional no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas, todas las perspectivas que contempla una empresa en particular para aprehender con profundidad su esencia, y de allí proseguir.

En el primer capítulo se mencionan los aspectos generales de esta investigación, así como el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos.

Para el segundo capítulo se documenta la información formal de la Fundación, su organigrama y forma de operar en general.

El tercer capítulo plantea los aspectos relacionados con esta indagación, sus antecedentes y el marco teórico.

En el capítulo cuatro se hace referencia al tipo de investigación y la metodología utilizada.

El quinto capítulo evidencia la obtención de data variada, el análisis de los resultados y por último, el quinto capítulo presenta las recomendaciones y conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El cambio en las organizaciones, las profundas transformaciones que se producen externa e internamente de manera continua, requieren de una atención y reflexión cuidadosa de los procesos de cambio; de la necesidad de desarrollar capacidades para entenderlo y crear mecanismos para administrarlo y manejarlo. Toda organización en alguna etapa de su existencia y vida útil presenta la necesidad de cambiar en un momento dado, muchas de estas lo hacen porque su producción ha disminuido, el clima laboral le es desfavorable o ha desmejorado el servicio; algunas, lo hacen debido a que el medio económico que las sustentaban ha dejado de funcionar, como puede ocurrir en organizaciones sin fines de lucro. Las ONGs, son dependientes de la economía solidaria y las más vulnerables de los ajustes de las instituciones que designan sus patrimonios para que las organizaciones sin fines de lucro se sustenten.

Vélez, (2012, p. 2) indica que la economía solidaria es un modo distinto de hacer economía apareciendo tres fines desde su construcción teórica inicial: primero, busca satisfacer las necesidades de los consumidores, segundo, tiene un proyecto social que cumplir y por último, busca construir una sociedad más equitativa y democrática, éstos elementos económicos, sociales y políticos componen el trabajo de las organizaciones de economía solidaria.

Para el European Foundation Center “las fundaciones, en general, son organismos sin ánimo de lucro, independientemente constituidos, con sus propias fuentes de ingreso establecidas y confiables, (generalmente pero no exclusivamente) provenientes de legados o capital. Estos organismos

tienen su propia Junta que los gobierna, y distribuyen sus recursos financieros para propósitos educacionales, culturales, religiosos, sociales u otros beneficios públicos, bien sea apoyando asociaciones, obras de caridad, instituciones educativas o personas, o desarrollando sus propios programas”.

La Fundación Vinicio Adámes es una organización sin fines de lucro, con más de cuarenta años promoviendo la música coral en el ámbito nacional, uno de sus principales logros es el de haber creado la base artística de muchos músicos y directores reconocidos en el entorno cultural de Venezuela. Anteriormente era subsidiada por el Consejo Nacional de la Cultura (CONAC) que cubría el presupuesto de la fundación, sin embargo esa puerta fue cerrada lo que ocasiono un desequilibrio económico en la fundación trayendo la necesidad de cambiar para lograr mantenerse viva. Actualmente, la fundación cuenta con una junta directiva elegida recientemente y son sus miembros los principales agentes de cambio dentro de la fundación. La directiva está conformada por cinco miembros: un presidente, un vicepresidente y tres directivos, que fueron ex alumnos. Desde que están ejerciendo sus cargos en la junta directiva se han enfocado al área financiera, en plantear nuevas estrategias para obtener subvención y en esquemas idóneos para administrarlo. Sin embargo, paralelamente han surgido otras necesidades relacionadas con la estructura organizacional y con el componente promocional, para el logro de sus metas.

Vélez, (2012, p. 6) también sostiene que las organizaciones sociales como las no gubernamentales y fundaciones, han tenido una gran dificultad en la ejecución de los proyectos y en cómo dirigir múltiples esfuerzos a un solo objetivo, una vez la institución social cuenta con la planeación y la organización interna para construir una gestión responsable y compartida, el líder de la organización distinto a un gerente como se conoce tradicionalmente en las organizaciones de carácter privado debe distribuir entre sus integrantes la toma de decisiones, creando trabajo en equipo, con una comunicación abierta y fomentando la motivación constante, ésta fase puede ser la más difícil para toda

empresa social de esta índole porque aparecen muchos líderes a lo largo del trabajo diario, y pueden existir conflictos, (propios de la no diferenciación de responsabilidades), en consecuencia se hace necesaria la aparición de lo que se conoce como comités dentro de estas organizaciones sociales, los cuales serán ellas los responsables de supervisar la gestión y de canalizar el liderazgo de múltiples actores hacia la consecución de la misión de la organización social, según el autor citado anteriormente.

Por lo tanto la puesta en marcha de una intervención diagnóstica en la Fundación Vinicio Adámes, respondió a la interrogante de ¿Cuál es la situación organizacional en la Fundación Vinicio Adámes?

1.2 Justificación

Las capacidades económicas de organizaciones sociales (ONGs, fundaciones) son limitadas, si solo dependen de donaciones y caridad, entonces, entran en un círculo de dependencia donde la estructura de éste tipo de instituciones no cuenta con las competencias propias para auto sostenerse, si bien son especialistas en el desarrollo de ayudas para los menos favorecidos, su escasez de recursos económicos no permite un mejor desarrollo de sus capacidades internas, es por esto que el análisis de las denominadas organizaciones sociales como unidades promotoras de cambio y desarrollo local han de ser estudiadas.

La Fundación Vinicio Adámes no escapa a la realidad descrita anteriormente en cuanto al aspecto financiero y su sostenibilidad, por lo tanto esta situación incentivo la necesidad de explorar la posibilidad de un cambio, dado que como cualquier organización, tiene multiplicidad de requerimientos para alcanzar sus objetivos y mantenerse existiendo.

La búsqueda de una intervención en Desarrollo Organizacional para plantearse alternativas de subsistencia y crecimiento, nos llevo a diagnosticar su situación organizacional. La intervención diagnóstica en la Fundación Vinicio Adámes se centro en la exploración de perspectivas de

la junta directiva llegando a un plano de detalle a ser atendido para avanzar con los objetivos propuestos. Adicionalmente sirvió como un aporte para próximas investigaciones y estudios que se realicen en dicha fundación, así como a las ciencias sociales y pesquisas en el en el ámbito organizacional.

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar la situación organizacional en la Fundación Vinicio Adámes

Objetivos Específicos

- Identificar los factores existentes que dificultan el crecimiento organizacional de la fundación
- Establecer objetivos de cambio que generen mejoras de acuerdo a la situación diagnosticada

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

La organización objeto de estudio es la Fundación Vinicio Adámes (FVA), Guinand, M (2011) describe sus orígenes “Desde la celebración del vigésimo aniversario de fundado, el Orfeón Universitario de la UCV se hizo una tradición celebrar este acontecimiento cada cinco años, idea propuesta por el Maestro Vinicio Adames quien fue director del Orfeón de la UCV durante 24 años. A raíz de la celebración de los 30 años, el grupo formado por graduados universitarios de distintas épocas, decidieron que la fraternidad coral que los unía debía traducirse en una labor más concreta de apoyo y difusión del arte coral. Fue así como el 25 de noviembre de 1974 nació la **Fundación Orfeón Universitario**, que hoy en día lleva el nombre de **Fundación Vinicio Adames**. Su sede se convirtió en un pequeño Ateneo, donde se realizan diariamente actividades musicales, de artes plásticas y corales. La trágica y repentina desaparición del orfeón Universitario en 1976 y de su director Vinicio Adámes, uno de los más valiosos maestros de nuestro movimiento coral, enlutó al ambiente musical venezolano. Sin embargo, tales sucesos lejos de desanimar a todos aquellos que con tanto tesón trabajaron por esta agrupación y por la Fundación, se transformaron en energía positiva que permitió el resurgimiento de un nuevo Orfeón Universitario y la continuación del trabajo de la Fundación bajo el liderazgo de Yolanda Adames de Piñango y de Edilia de González.”

En su blogs, Guinand agrego en la fecha citada anteriormente: “La Fundación Vinicio Adámes ha promovido varias agrupaciones corales infantiles y juveniles, siendo hoy la agrupación **“Orfeonistas de Siempre”** quien los representa artísticamente. Su actividad principal se ha centrado en los Festivales Internacionales de Coros ‘Vinicio Adames’,

en los Festivales de Música Navideña y en los Festivales de Coros Infantiles. Estos eventos constituyen momentos inolvidables de encuentro y convivencia coral y son sin duda espacios de sana competencia entre las agrupaciones que participan.”

Así, en su afán de renovación y alineación con la realidad actual la Fundación Vinicio Adámes se propone plantear una nueva visión estratégica que cree las condiciones necesarias para construir un ambiente de desarrollo de los valores musicales en diversas áreas del entorno social y económico del país.

2.1 Misión y Visión

Misión

Considerada como la razón de ser o propósito para existir la misión de la FVA es:

“Institución que desarrolla servicios y productos para fortalecer las competencias musicales con un alto sentido de propósito hacia la música coral”.

Visión

El lugar anhelado de llegada o futuro deseado adonde quiere dirigir una organización se define como su visión, la Fundación Vinicio Adámes considera que su visión es:

“Reconocimiento por sus clientes como una institución innovadora y de alta calidad musical que desarrolla servicios y productos para fortalecer las competencias musicales con un alto sentido de propósito hacia la música coral generando alianzas estratégicas de alto impacto con las fuerzas vivas del país estableciendo un alto compromiso y motivación con nuestros amigos y socios estratégicos”.

2.2 Valores:

Los principios rectores que guían su actuación se enuncian a continuación.

- Familiaridad
- Compañerismo
- Amistad
- Respeto
- Solidaridad

2.3 Servicios que ofrece

- Desarrollo de valores musicales a través de los diversos coros de la Fundación
- Eventos corales de alto impacto en el mundo coral Venezolano y latinoamericano
- Talleres musicales para empresas e instituciones dictado por el equipo técnico
- Planes vacacionales musicales para expandir los valores musicales del mundo coral
- Asesoría organizacional para instituciones del mundo coral.
- Alquiler de instalaciones bajo acuerdos de solidaridad y compromiso mutuo

2.4 Objetivos

- Rescatar la Música Coral en Venezuela
- Promocionar la Música Coral
- Alinear la Cultura a los retos actuales
- Ofrecer carrera de corales para sus corales internas

- Desarrollar los valores y principios del ser humano a través de los servicios y productos musicales con foco en el mundo coral aplicando técnicas corales actualizadas.

2.5 Coordinaciones de la Fundación

La Fundación Vinicio Adámes está conformada por cuatro coordinaciones, cada una de las cuales tiene un fin, unas funciones.

Coordinación de Finanzas y de Proyecto

Tiene como finalidad:

- .1 Asegurar la viabilidad financiera de la Fundación a través de la concreción exitosa de proyectos musicales corales de impacto social y que generen beneficios para la misma.
- .2 Desarrollar estrategias consistentes, con el apoyo de los amigos de la Fundación para lograr proyectos de música coral de alto impacto, con calidad en su organización y de sentido social.
- .3 Mantener un control objetivo de las cuentas financieras de la Fundación que sean de gran apoyo para la toma de decisiones, de forma tal, que contribuyan a la mejor relación costo beneficio y viabilidad financiera.
- .4 Identificar estrategias de promoción, publicidad e imagen que desarrollen la misión y visión de la fundación.

Coordinación Musical / Artística

Sus funciones principales son:

- .1 Asegurar la calidad de los grupos corales de la fundación a través del desarrollo de estrategias y técnicas que promuevan y aseguren el sitio de vanguardia requerido.
- .2 Desarrollar estrategias de apoyo, alianza, convenios y otras formas de asociación para expandir el legado de la música coral

desde la Fundación a otros contextos de la sociedad haciendo énfasis en el foco y entorno social que acontece.

- .3 Aplicar iniciativa de captación de nuevos integrantes al mundo coral que desarrollen un sitio de pertenecía con la Fundación y promuevan acciones de alto impacto en el mundo musical coral.

Coordinación de Operaciones:

Funciones:

- .1 Asegurar el mantenimiento y cuidado de la infraestructura, coordinando acciones de concientización y seguimiento ante los grupos que utilizan las instalaciones.
- .2 Coordinar y hacer seguimiento a los planes de acción integrados que se identifiquen según las prioridades establecidas por la junta directiva con actas formales delimitando las responsabilidades y tiempos de ejecución. Coordinar la ejecución de las actividades corales estableciendo cronogramas detallados así como los apoyos requeridos.
- .3 Supervisar el trabajo de orden, limpieza y apoyo administrativo que se ejecuta en la Fundación.
- .4 Ejecutar las estrategias para la promoción e imagen de la Fundación acorde con los lineamientos de la Junta Directiva.

Coordinación General:

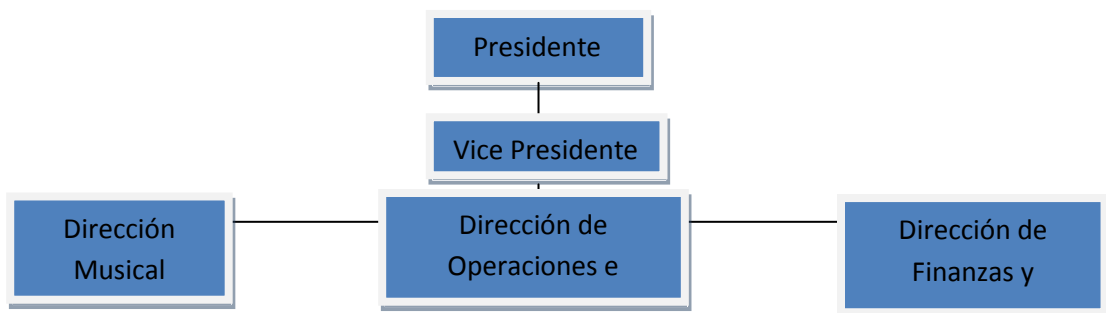
Tiene como funciones primordiales, las siguientes:

- .1 Asegurar el desarrollo de los planes de acción de cada una de las direcciones y Gerencia operacional.
- .2 Establecer nuevas asociaciones con instituciones públicas o entes privados que generen alianzas de alto valor agregado con la fundación.

- .3 Orientar, apoyar y asistir a cada una de las Coordinaciones según el seguimiento de las prioridades.
- .4 Integrar el equipo directivo y desarrollar altos esquemas de ejecución, seguimiento y reconocimiento de esfuerzo de equipo.
- .5 Representar a la Fundación ante las fuerzas vivas según el desarrollo de los planes de acción y prioridades.
- .6 Generar estrategias de recuperación ante situaciones adversas que se presenten en el desarrollo de prioridades.

2.6 Estructura Organizacional

La representación gráfica se presenta seguidamente, mostrando la autoridad, jerarquía y funciones básicas de la misma, en forma de organigrama.



Infograma1. Organigrama de la Fundación Vinicio Adámes

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

1.2 Antecedentes de la Investigación

Para ese trabajo de grado figura como una de las investigaciones precedentes la de Terán, (2009) para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, realizó un trabajo denominado Diagnóstico Organizacional de la Organización Social Católica San Ignacio (OSCASI). Plantea como objetivo general: Diseñar y ejecutar un Diagnóstico integral de OSCASI que permita determinar cuáles son sus necesidades actuales, de manera tal que permita a la organización reorganizar y redefinir el departamento de Coordinación Pedagógica para alinear sus funciones y procesos administrativo. Se utilizó la investigación evaluativa, con un enfoque sistémico, se aplicaron entrevistas a una muestra de doce personas, se realizó el análisis documental, el taller de análisis situacional y la observación directa. Entre las conclusiones destacaron, que el departamento de coordinación pedagógica no tiene claridad en funciones que debe desempeñar, no hay perfiles definidos y la falta de personal en otras áreas afecta su desempeño por el apoyo que debe prestar a otros departamentos.

Otro antecedente significativo es Di Ubaldo 2009 En su trabajo de grado con el título: "Diagnóstico Organizacional del Posicionamiento Estratégico de Fundei: Fundación de Educación e Industria. Presenta como: Realizar un Diagnóstico integral de posicionamiento estratégico de Fundei en las empresas privadas en la zona Metropolitana De Caracas, para ello utilizó los siguientes objetivos específicos: Identificar las empresas clientes actuales y potenciales de Fundei, determinar la opinión de los servicios

que presta Fundei, recolectar la información acerca de la ONG, determinar las necesidades de las empresas a través de los servicios de Fundei en cuanto a requerimiento de pasante. Se utilizó una investigación- acción, se recolectó la información a través de métodos de recolección como tres tipos de entrevistas semi estructuradas y observación para una muestra de 39 personas conformadas por clientes actuales, clientes potenciales, estudiantes universitarios y trabajadores de Fundei. Por medio del análisis realizado, se obtuvieron conclusiones de la percepción de todos los actores sobre diversos aspectos de fundei: servicio, comunicación, mercadeo en las empresas etc.

1.3 Bases Conceptuales

Para entender los pasos seguidos en esta investigación y su razón de ser es necesario que nos paseemos por teorías, enfoques y conceptos del área de Desarrollo Organizacional así como de la consultoría de procesos.

El campo del Desarrollo Organizacional - concebida como disciplina - conforma un área estructurada y nutrida por las ciencias sociales, donde el cambio es su centro, conceptualizada como una estrategia planificada de educación organizacional que se operacionaliza mediante un conjunto de acciones concatenadas.

El Desarrollo Organizacional consiste en un cambio planificado para instaurar, mantener o incrementar la efectividad, la eficiencia y la eficacia organizacional a distintos niveles. Las intervenciones en Desarrollo Organizacional son acciones que intentan ayudar a una organización a ser más proactiva en el manejo de sus situaciones críticas y retos.

Intervención

Los cambios en las organizaciones requieren intervenciones. Las intervenciones pueden surgir de dentro o fuera de la empresa. En el rol de consultor se interviene con el simple hecho de estar presente, desde el

momento que se entra, puesto que esto cambia la “teoría subjetiva” de los integrantes de una organización al plantearse ¿Cuál será su misión? ¿Por qué y para qué está aquí?

Oroyce y Weil (1984), definen el proceso de intervención como un “conjunto de trabajo estructurado, en los que las unidades de ejecución concretas (grupos o personas para alcanzar una meta) emprenden una tarea o una sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales” (p. 76).

De igual manera, Santacruz, (1984) considera que existen objetivos básicos generales de la intervención, como:

- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas" y subordinados.
- Desarrollar Las Potencialidades De Los Individuos, En Las Áreas De Las Tres Competencias: Tecnología Administrativa Humano Social.
- Buscar nuevas fuentes de energía (física-mental y emocional) liberar la energía bloqueada en individuos o grupos o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellos.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos que conducen a la sinergia de esfuerzo y al trabajo en equipo.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas que Componen la organización.
- Desarrollar la organización a través del crecimiento de los individuos.
- Mejorar y acrecentar la eficiencia de equipos en el seno de la Organización.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación (ascendente, descendente, laterales).
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños, resultados obtenidos.

- Despertar la conciencia para hacer crecer los valores humanos y una concepción más humanista de las personas en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.

La Intervención Diagnóstica

El Diagnóstico constituye un paso fundamental en la intervención, en su concepción (intervención) amplia implica además poner en práctica varios cursos de acción induciendo el cambio. Hay tres componentes básicos en todos los programas de Desarrollo Organizacional: Diagnóstico, acción, y administración del programa. French y Bell (1996) definen lo siguiente:

“El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.” (p.115)

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema (la organización cliente) en lo concerniente a su foco de interés, ya sea el sistema total o alguna parte de ese todo. ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problema? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que están buscando? ¿Existe discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?, del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problemáticas; así, el desarrollo de

una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere de un examen del estado actual de las cosas.

Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos sub sistemas pueden ser “equipos naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción o un grupo de investigación; o bien puede ser la alta gerencia, la gerencia de nivel medio o la fuerza laboral. La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos laborales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen la toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfaz, el manejo de conflicto el establecimiento de metas y los métodos planificados.

Después de reconocer que el diagnóstico es una condición *sine qua non* para el Desarrollo Organizacional efectivo, quedan dos aspectos. El primero ¿El diagnóstico es anticipado, sistemáticamente planificado, estructurado, de manera que siga un extenso sistema de categorías y un formato de preguntas estructuradas o más bien de improviso, siguiendo los datos a donde quiera pueda conducir?. El segundo es ¿qué categoría de diagnóstico se van a usar? La práctica varía mucho en estas dos dimensiones. Lo que es más, en una práctica de DO, los resultados de las actividades del diagnóstico no son únicamente actividades importantes, sino la forma en la cual se recopilan la información y lo que hace con la información son también aspectos significativos del proceso.

La investigación, observación y diagnóstico de los hechos de una empresa son de vital importancia para delimitar las situaciones críticas y las oportunidades de mejora así como los requerimientos previos a una transformación organizacional.

Las intervenciones comienzan con una cuidadosa indagación y son una vía para manejar situaciones específicas y mejorar áreas particulares del funcionamiento organizacional identificadas en el mismo.

En el Desarrollo Organizacional el diagnóstico suministra la comprensión y el entendimiento práctico necesario de las organizaciones para que sea desarrollada la implantación del cambio adecuada a fin de ampliar la efectividad organizacional.

Para realizar una delimitación organizacional es importante abordarla, analizarla con antelación estableciendo sus linderos. En ese sentido se utilizan algunos modelos que facilitan esta tarea, es válido mencionar aquí uno práctico, como referente organizacional de uso común este es la Investigación – Acción, que para Argyris, C. (2014), citado en yopsicologo.com consiste en “una “ciencia para la acción”, la cual considera más apropiada y efectiva para el estudio del cambio social y de la acción social que la *ciencia normal*.” De acuerdo a Argyris, la investigación-acción de Lewin debe seguir caracterizada por seis aspectos: 1) impulsada por problemas; 2) centrada en el cliente; 3) retando al statu quo y simultáneamente ocupándose por 4) producir proposiciones cuya confirmación se puedan probar o negar empíricamente, que 5) además se correlacionen de manera sistemática en una teoría diseñada para que 6) se aplique en la vida cotidiana”. Una variedad significativa de modelos basados en la investigación – Acción están disponibles para múltiples áreas del conocimiento y acontecer organizacional.

Sistemas

El analizar, comprender e interpretar las fuerzas internas y externas que coexisten o rodean a la organización es una acción clave para lograr una gerencia efectiva; Como consultores requerimos obtener información sobre las organizaciones en las que trabajamos y trabajaremos y su medio ambiente para apoyarlas de manera efectiva en la formulación y aplicación de la estrategia competitiva adecuada para ajustarse a las condiciones de cambio circundante en que se encuentra la organización- así, se ofrece apoyo importante para hacer frente a la turbulencia

confrontada en las organizaciones, a la pérdida de relevancia de las universidades, al deterioro de los sistemas legales y de los servicios de salud, o a la congestión urbana, por lo tanto merece atención por constituir instrumentos de análisis para las diferentes organizaciones sociales.

Reyes, L. (2012), citando a Puleo, define sistema como " un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo". (p. 29).

Una entidad es lo que constituye la esencia de algo y por lo tanto es un concepto básico. Las entidades pueden tener una existencia concreta, si sus atributos pueden percibirse por los sentidos y por lo tanto son medibles y una existencia abstracta si sus atributos están relacionados con cualidades inherentes o propiedades de un concepto.

Los Atributos determinan las propiedades de una entidad al distinguirlas por la característica de estar presentes en una forma cuantitativa o cualitativa.

Los atributos cuantitativos tienen dos percepciones: La dimensión y la magnitud. La dimensión es una percepción que no cambia y que identifica al atributo, para lo cual se utilizan sistemas de medida basado en unidades o patrones. La magnitud es la percepción que varía y que determina la intensidad del atributo en un instante dado de tiempo, para lo cual se utilizan escalas de medida, tales como: la nominal, la ordinal, la de intervalo y la de razón.

Las Relaciones determinan la asociación natural entre dos o más entidades o entre sus atributos. Estas relaciones pueden ser estructurales, y funcionales,

El Ambiente es el conjunto de todas aquellas entidades, que al determinarse un cambio en sus atributos o relaciones pueden modificar el sistema.

El Objetivo es aquella actividad proyectada o planeada que se ha seleccionado antes de su ejecución y está basada tanto en apreciaciones subjetivas como en razonamientos técnicos de acuerdo con las características que posee el sistema.

Dinámica de los Sistemas

Un sistema requiere la comprensión del origen del comportamiento que está más allá de las personas individuales que conforman el sistema. Algo propio de la estructura del sistema determinar que sucede mas allá de la suma de los objetivos y las actividades individuales.

En otras palabras el concepto de sistema implica que las personas están sustancialmente están inmersas en su entorno.

En las últimas décadas y desde el siglo pasado la dinámica de sistemas ha estado siendo utilizadas en todo tipo de áreas, cambios ambientales, desarrollo económico, problemas sociales, urbanismo, psicología, fisiología entre otras. Esto ha producido un crecimiento en las herramientas bases utilizadas.

Elementos de un sistema:

Entradas (inputs): recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.

Procesamiento: transforma las entradas en salidas o resultados.

Salidas (outputs): resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo.

Retroalimentación (feedback): es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente, entendido como un todo que lo rodea y le provee de los recursos necesarios para su existencia; en ese orden, el sistema entrega sus resultados al ambiente.

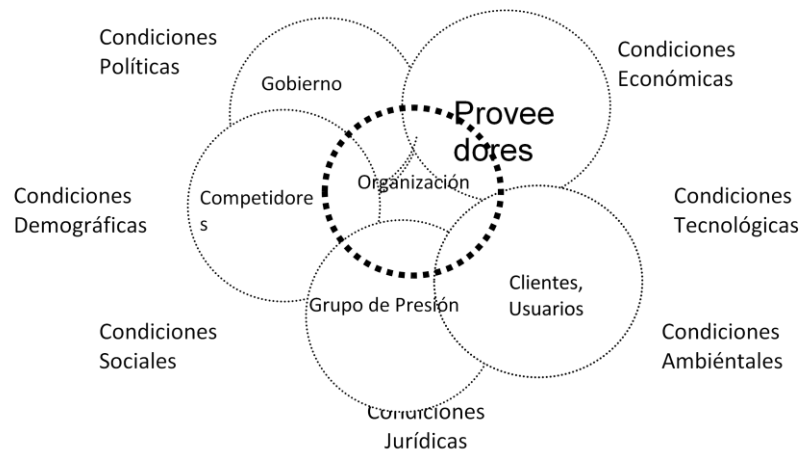
Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. No existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía, entrando en confluencia). El abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales están relativamente definidas, y sus relaciones en algunos casos pueden verse como indeterminadas, con las fronteras son abiertas y permeables.

La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico, así entonces, las partes de la organización o sistema se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema.

Entorno, Ambiente O Contexto

Según Robbins, (2004) “El entorno de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño. Abarca generalmente proveedores, clientes, competencia dependencias reguladoras gubernamentales, grupos políticos de presión, etc.” (p. 443)

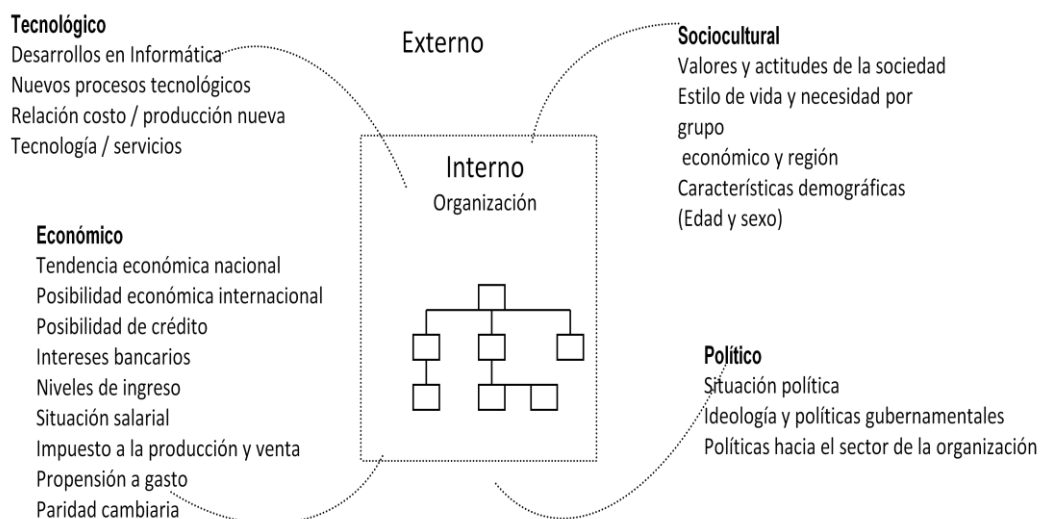
Los factores externos - fuera de sus límites naturales - que rodean a una organización y afectan positiva y negativamente su desempeño constituyen su ambiente o entorno, muchos de estos factores pueden ser predecibles, otros no; ante esto, no basta la experiencia sola, es indispensable, también, hacer uso de la experimentación para gerenciar interactivamente y actuar en medio de las paradojas, la ambigüedad y la complejidad.



Infograma 3 La Organización y sus Ambientes. Robbins (2004)

Descripción Del Entorno

La organización desarrolla estrategias mediante el establecimiento de una serie de objetivos a largo plazo basado en el análisis del entorno a través de escenarios y de las oportunidades y amenazas del mismo y de la evaluación objetivo de cómo puede utilizar su superioridad para competir eficazmente y servir eficientemente. La estrategia organizacional determinará la estructura.



Infograma 4 Descripción del entorno Robbins (2004)

Como un referente teórico y conceptual es clave en este trabajo abordar a las organizaciones, entidades u organismos.

Organización

Al respecto Koontz y Weihrich (1998) opinan: “Se piensa en organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”. P. 244.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) opinan que organización: “Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”. P. 6.

En conclusión, organización es una estructura que combina el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles de la organización, con los elementos necesarios dentro o fuera de la organización para que se cumplan los objetivos planificados.

Tipo de Organización

Para Thompson (2007) en su artículo tipos de organizaciones, hace una recolección de diferentes autores para hacer una clasificación más concreta de las mismas, donde se mencionan las siguientes:

1. Organizaciones Según Sus Fines.- Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:
 - Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
 - Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.
2. Organizaciones según su Formalidad: Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para

la toma de decisiones, la comunicación y el control; éstas se dividen en:

- Organizaciones Formales: Este tipo de entidades se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control, donde el uso de tales mecanismos posibilita definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Dichas organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de ordenamiento:

- Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados.
- Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las tareas. Muchas de ellas en la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del denominado “staff”.
- Organización Línea-Staff: Este tipo es el resultado de la combinación de otros como la organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esas dos clases de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, coexistiendo características de ambas.
- Comités: Reciben una variedad de denominaciones: Juntas, consejos, grupos de trabajo, comisiones, etc.; al

respecto, careciendo de uniformidad de criterios en su naturaleza y contenido.

- Organizaciones Informales: Este índole de entidades consiste en medios no oficiales que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control y son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.
3. Organizaciones Según su Grado de Centralización.- Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:
- Organizaciones Centralizadas: Allí la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales.
 - Organizaciones Descentralizadas: En especie organizacional la autoridad en la toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles; aquellas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

Como en la presente investigación, nuestra entidad de estudio fue una fundación, nos adentraremos en el tema de organización sin fines de lucro.

Organizaciones sin ánimo de lucro

Las causas del surgimiento del sector no lucrativo, puede relacionarse con la historia de cada país, según las limitaciones del mercado y el gobierno para atender necesidades sociales; por tanto, se atribuye como factor motivador de la demanda y creación de organizaciones sin ánimo de lucro a:

La carencia de un bien o servicio inadecuadamente ofertado por el sector público o por el sector capitalista generando coaliciones de individuos que se asocian con el objeto de producir para ellos, o para otros, los servicios

carentes; siempre que el beneficio que le reporte el control de la organización sea mayor que los costos que implican su formación y su beneficio neto exceda el beneficio potencialmente alcanzable con otras alternativas institucionales.

Definición de las organizaciones sin ánimo de lucro

Pérez, (2004) define las organizaciones sin fines de lucro como:

“Todas aquellas organizaciones creadas a iniciativa de la población civil, en la que generalmente dos o más personas deciden fundar una sociedad civil con objeto social amplio para atender problemas en áreas específicas de la sociedad, como la educación, la alimentación, el desarrollo integral de la familiar, el bienestar de la niñez, la atención a sectores de la población en ciertas discapacidades, etcétera”. (p.106)

En general, se puede decir que las instituciones sin fines de lucro persiguen un fin social para alguna de las áreas de la sociedad, proporcionando a un individuo o a una comunidad bienes y/o servicios de los cuales carece y necesita para el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida.

Siendo consecuentes con el planteamiento del presente trabajo, se sostiene que las organizaciones sin fines de lucro, además de ocuparse de su función social, han de ocuparse por su gestión administrativa basada en el principio de autogestión, es decir, la capacidad de generar los ingresos necesarios para su operación y administración en busca de organizaciones socialmente rentables con la libertad económica suficiente que les permita crear y ejecutar los diferentes programas sociales sin depender exclusivamente de las donaciones del medio.

Características de las organizaciones sin fines de lucro

Según Irarrázaval, Hairel, Sokolowski y Salamon, (2006, p15-16), en el estudio sobre el sector sin fines de lucro, los autores Salamon y Anheier de la Universidad Johns Hopkins, señalan que las organizaciones sin fines de lucro comparten cinco características, que son: organizaciones,

privadas, sin fines de lucro (no distribuyen utilidades entre los miembros), poseen autonomía y son voluntarias.

a) Son organizaciones, lo que significa que deben poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución.

b) Son privadas, por tanto deben tener existencia separada de los poderes públicos, no pueden ser manejadas ni usadas por el gobierno ni pueden realizar actividades que se financien en forma integrada con las finanzas gubernamentales. No obstante, pueden recibir ingresos o aportes públicos, o pueden tener funcionarios públicos entre sus directivos.

c) No distribuyen utilidades entre los miembros, por ende, no distribuyen las ganancias o beneficios generados entre sus titulares o miembros, lo que las diferencia de las organizaciones con fin comercial. Las organizaciones no lucrativas pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, sin embargo, éste debe ser reinvertido en la misión básica de la institución.

d) Son autónomas. Las organizaciones no lucrativas gozan de cierto grado de autonomía, pues controlan sus propias actividades y poseen procedimientos propios de manejo interno.

e) Son voluntarias, lo que significa que la participación y contribución de tiempo o dinero a este tipo de institución, no debe ser obligatoria o estipulada por ley.

Fundaciones

Dentro de las organizaciones no lucrativas están las Fundaciones, las cuales pueden ser creadas por la población civil, por el sector privado, por el sector gubernamental, por una filiación religiosa o por organizaciones mixtas. Según Pérez, (2004) “Las fundaciones son organizaciones con personalidad jurídica, sin ánimo de lucro, comprometidas con causas

sociales encaminadas a mejorar a la comunidad en lo económico, social y cultural” (p.137).

Según el citado autor, éstas tienen un alto grado de complejidad en su operación, ya que además de tener la obligación de cumplir con sus objetivos sociales ante la observación y conformidad de los beneficiarios, los donantes, el gobierno y el consejo administrativo, necesitan funcionar bajo el principio de autogestión.

Para el European Foundation Center, (2003)

“las fundaciones, en general, son organismos sin ánimo de lucro, independientemente constituidos, con sus propias fuentes de ingreso establecidas y confiables, (generalmente pero no exclusivamente) provenientes de legados o capital. Estos organismos tienen su propia Junta que los gobierna, y distribuyen sus recursos financieros para propósitos educacionales, culturales, religiosos, sociales u otros beneficios públicos, bien sea apoyando asociaciones, obras de caridad, instituciones educativas o personas, o desarrollando sus propios programas” (p.3).

Tipos de Fundaciones

Una Fundación es una organización que sostiene o ayuda a las actividades de beneficencia, educativas, religiosas o de otro tipo, que sirven al bienestar público, según Zúñiga, 2005, (p. 8), quien agrega en su planteamiento los siguientes tipos de fundaciones:

a) Fundaciones independientes. Son fondos patrimoniales designados por las leyes relativas al impuesto sobre la renta como una fundación privada, cuya función principal es otorgar subsidios. Sus activos por lo general se derivan de donativos de algún individuo o familia. Su dirección y

administración varían ampliamente. También se pueden clasificar como una fundación de objetivo "general" o "especial".

b) Fundación patrocinada por una empresa. Consiste en una fundación privada, establecida para otorgar subsidios, que obtiene sus fondos de una empresa lucrativa, pero que con frecuencia funciona de acuerdo con las políticas e intereses de la empresa. La dirección y administración de la fundación puede incluir tanto a empleados como a no empleados de la compañía. Las empresas también pueden contar con programas de donativos que no se canalizan a través de su fundación.

c) Fundación operativa. Como una de índole privada, tiene como objetivo principal operar programas de investigación, bienestar social, educación y otros. La mayor parte de estas fundaciones otorgan muy pocos o ningún subsidio a organizaciones externas, y si lo dan sólo a sus propios programas. Ejemplos de lo anterior son las fundaciones de hospitales y aquéllas cuyo objetivo es apoyar a un distrito escolar.

d) Fundación para la comunidad. Normalmente clasificada como una beneficencia pública, las fundaciones para la comunidad funcionan como fundaciones independientes; sin embargo, obtienen sus fondos de muchos donantes en vez de uno solo. A menudo se establecen para servir a un área geográfica específica.

Modelo De D. P. Hanna

French y Bell (1996) hacen referencia al modelo de Desempeño Organizacional de D. Hanna y mencionan que “comprende cinco dimensiones que ejercen un impacto sobre el desempeño organizacional: situación comercial, estratégica de negocio, resultado de la empresa,

cultura y un foco centralizado entre: la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones. (p.202)

Como primer foco de este modelo se encuentra la relación entre la situación comercial y los resultados de la empresa. En un primer aspecto se refiere a las necesidades que se deben satisfacer y las presiones que deben manejarse:

- Requisito sobre cifras duras
- Exigencia de la compañía
- Expectativas sociales, políticas y legales
- Presiones competitivas
- Expectativa de los empleados en términos de oportunidades de desarrollo

El segundo aspecto se refiere a lo que la organización ofrece:

- Cifras firme
- Grados en que se cumple las exigencias de la compañía
- Conducta social, política y legal
- Posición en relación con la competencia
- Grado en que se cumple las expectativas de los empleados

El Tercer foco del modelo consiste en analizar las estrategias de negocio, la razón de ser de la organización:

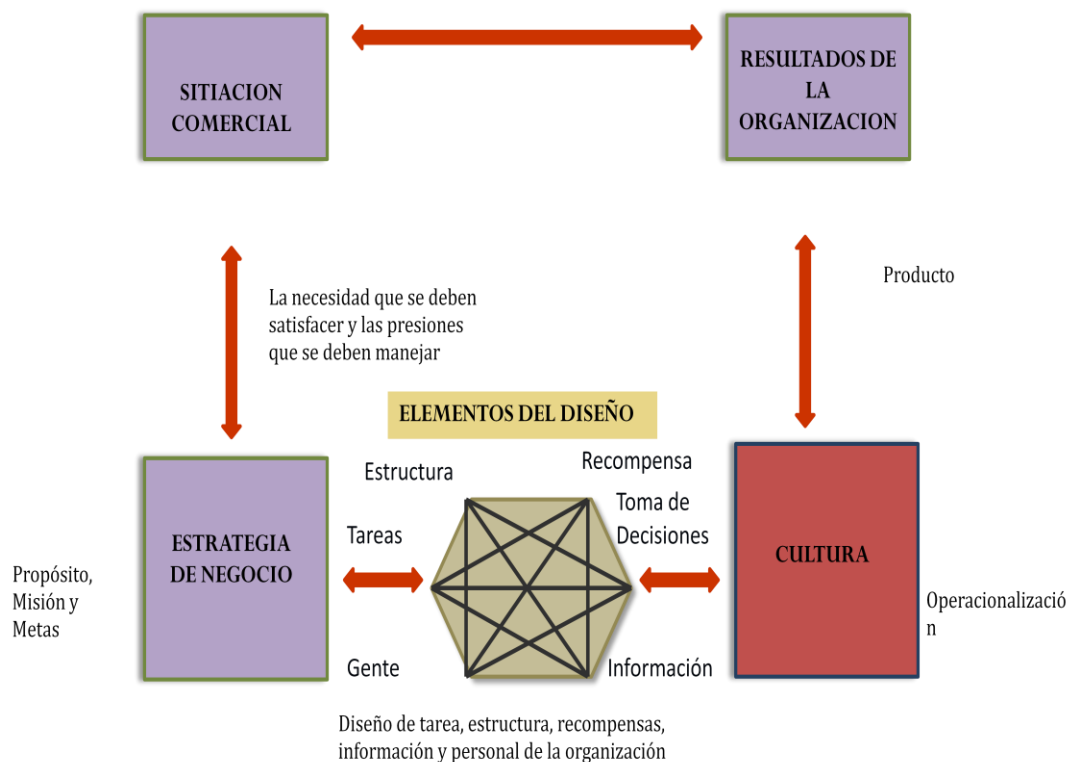
- Su propósito, su visión, misión
- Estrategia Competitiva
- Sus objetivos y metas
- Sus valores fundamentales

Por último, el cuarto eje relacionaría el prisma de interrelaciones con la cultura; la cultura sería la manera en que la organización realmente funciona e incluye:

- Actitud hacia las estrategias y los objetivos

- Distribución real del poder y recompensa
- Trabajo que la gente hace en realidad o no lo hace
- Otras normas que explican cómo se hacen las cosas o porque no se hacen.
- En la cultura esta como se perciben la estructura, tarea, información y gente.

Estas cinco variables son clave al ejercer un impacto sobre el desempeño de la organización. Este modelo es de una utilidad especial cuando se trata de comprender porque los resultados de la organización son como son (y no mejores) y para planificar cambios que conducirán a mejores resultados.



Infograma 2. Modelo de Desempeño Organizacional, D. Hanna

Pasos de Modelo de Desempeño

La operacionalización del modelo se concreta en los pasos descritos a continuación:

- 1.- Examina las necesidades que se deben satisfacer y las presiones que se deben administrar, es un examen del ambiente externo.
- 2.- Examina ¿Qué es lo que esta organización rinde ahora?
- 3.- Examina el propósito, misión, valores y objetivos de la organización.
- 4.- Se refieren a los elementos de diseño de tareas, estructura, recompensas, toma de decisiones, información y personal de la organización.
- 5.- Examina con profundidad cómo opera realmente la organización.

En esos términos, explica la forma de analizar cada elemento y de lograr una alineación entre los cinco componentes. Lo más complejo consiste en lograr la alineación; su discusión es muy completa y valiosa.

Crecimiento en las organizaciones

Según Greiner L. (1972) menciona que las organizaciones en crecimiento suelen pasar por cinco etapas de relativa calma y estabilidad en las que se evoluciona. Al final de cada una de estas etapas se produce una crisis o revolución que da paso a la siguiente fase de evolución. La aproximación de Greiner tiene claras reminiscencias de la dialéctica hegeliana, pero aplicada al desarrollo de las organizaciones en vez del desarrollo de la historia.

Estas son las etapas de desarrollo que propone Greiner:

Creatividad/Liderazgo

La primera etapa del crecimiento de una organización se denomina creatividad. En este estadio, la empresa está dominada por sus fundadores y todos los esfuerzos convergen en dos objetivos:

crear un producto o servicio y su correspondiente mercado. Según el propio Greiner, "normalmente los fundadores tienen carácter de técnico o de emprendedor, y no dan ninguna importancia a aspectos relacionados con la gestión; sus energías físicas y mentales están entregadas a producir y vender un producto".

Con todo, a medida que la organización crece, los problemas relacionados con la gestión y la dirección no se pueden solventar de manera informal y sin prestar la atención que se merecen. Aquí surgen las primeras crisis: las personas que han puesto en marcha el negocio se agobian con las incipientes necesidades de gestión responsable que reclama la empresa por lo que la aparición de conflictos está servida.

.

Dirección/Autonomía

En el momento en que aparece la crisis de liderazgo se inicia el primer período de revolución dentro de la empresa. Al final de todas las disquisiciones, lo más probable es llegar a la formulación de una pregunta de este tipo: ¿Quién va a sacar a la organización de la crisis y va a orientar de nuevo sus pasos? La solución pasa por fichar, en la mayoría de los casos, un gerente o director general que sea un profesional de la gestión, que sea aceptado por los fundadores y que sea capaz de sacar del aprieto a la organización. De esta manera se alcanza la segunda etapa de evolución, caracterizada por un crecimiento basado en una dirección.

Durante esta fase, el director y su staff concentran en sus manos la responsabilidad de dirigir la organización, por lo que los directivos que están por debajo de este nivel pierden autonomía en sus decisiones. Poco a poco, los niveles inferiores reclaman esa autonomía perdida, lo que conduce a la siguiente etapa de revolución: se entra en una crisis de la que se sale, aumentando su delegación.

Delegación/Control

No es fácil que directivos acostumbrados al éxito gracias a la concentración de responsabilidades las deleguen. En consecuencia, esta etapa de revolución puede constituir un riesgo.

A partir de la etapa de delegación, la empresa desarrolla una estructura de organización descentralizada, lo que repercute en la motivación de los niveles inferiores. Sin embargo, este proceso puede traducirse en una crisis que tenga como principales protagonistas a los altos directivos: algunos de ellos pueden sucumbir ante la pérdida de control directo que comporta la descentralización. Así, para superar esta crisis se suele reaccionar volviendo a la concentración del control con el consiguiente resentimiento entre las personas que anteriormente habían disfrutado de la libertad que supone la delegación y la descentralización.

Coordinación/Burocracia

Para dar con una solución equilibrada, la organización tiende hacia el siguiente paso evolutivo: la etapa de la coordinación. En este período predomina el uso de sistemas formales para incrementar la coordinación entre la alta dirección y el resto de niveles. Aún así, estos sistemas pueden conducir a un colapso, esto es, a una nueva fase de revolución: la crisis de la burocracia. Ésta aparece cuando la organización es excesivamente grande y compleja para ser gestionada a través de programas formales.

Colaboración

Y la crisis provocada por la excesiva burocracia y rigidez sólo puede superarse, siguiendo a Greiner, si se alcanza un nuevo estadio de evolución: la fase de colaboración. A diferencia de la etapa de

coordinación, que se fundamenta en la formalidad de los sistemas y los procedimientos, la etapa de colaboración "enfatisa la espontaneidad de la gestión a través de los equipos y la interacción entre los talentos de sus miembros, pasando del control formal al control social y la autodisciplina", según Greiner.

Y aquí se detiene el modelo de Greiner, que no apunta en qué consiste la siguiente revolución. Se limita a anticipar que puede girar en torno a la "saturación psicológica de los empleados a causa de los esfuerzos físicos y mentales que supone el trabajo en equipo y la presión que ejerce sobre las personas la incesante búsqueda de innovaciones". Básicamente consiste en una serie de lineamientos para la toma de decisiones que guían el comportamiento de una organización, éstos son: Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la organización, norman el desarrollo de la relación con su ambiente externo, pautan el establecimiento de las relaciones y los procesos internos, y reglan cómo la organización dirigirá sus negocios.

Una estrategia posee varias características distintivas: la formulación de la estrategia produce una acción mediata que establece las direcciones generales hacia donde se dirigirá la misma, a través de un proceso de búsqueda se crearán proyectos estratégicos, al descubrir las alternativas específicas se requiere de una retroalimentación específica, la estrategia constituye los medios a través de los cuales se logran los fines (objetivos), los elementos de la estrategia en un nivel alto de la gerencia se convierten luego en objetivos a un nivel inferior.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLOGICO

4.1. Tipo de Investigación

Para caracterizar la investigación que se realizó, se logro profundizar en el grado de objeto o fenómeno que se estudió. Cuando se aborda un tema de investigación es necesario saber cuál es el nivel de dificultad, para poder atacarlo de manera sistemática con las posibles soluciones a este problema. De acuerdo a la revisión literaria efectuada, previa a la selección del tipo de investigación, se puede afirmar que esta investigación es básicamente aplicada, evaluativa.

Giroux Tremblay (2004, pág. 58) afirman que lo propio de investigación aplicada es estudiar problemas concretos con objetivo de proponer un “plan de acción” para decidir e intervenir eficazmente en una situación dada

Según la Orden (1985 pág. 301) La investigación evaluativa se lleva a cabo cuando la evaluación de programa se realiza de forma rigurosa y controlada.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación indica los pasos a seguir para alcanzar los objetivos del estudio.

Por su parte, Altuve y Rivas (1998) asegura que el diseño de una investigación, “... es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio” (p. 231). Para ello, el trabajo se enmarcó dentro de una investigación cualitativa, descriptiva,

transversal, la cual dio lugar a una propuesta de intervención para la fundación Vinicio Adámes.

Respecto a la investigación cualitativa, Meneses (2.004)) indica que “la ciencia social es fruto del conocimiento conseguido y aceptado por el hombre por medio de procesos de reflexión, sistematización y rigor realizados con la finalidad de interpretar y comprender la realidad” (p. 224).

Así mismo es una investigación descriptiva según su objetivo. Hernández, (1991), se refiere a ella como la que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p.60)

Desde la manera práctica y precisa que se adopto para cumplir con dichos objetivos planteados en este trabajo, fue la investigación transversal.

Sampieri Roberto (1997) hace referencia al tipo de investigación Transversal o vertical_“Cuando la investigación apunta a un momento y tiempo definido”. (p. 189)

4.3. Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de datos en esta investigación se utilizaron diferentes instrumentos y técnicas que definiremos a continuación.

4.3.1. Investigación Documental:

Franklin (1997) define la investigación documental aplicada a la organización de empresas como “una técnica de obtención de información en la que se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio...,” (p.28)

En esta investigación se utilizó documentos entregados por los miembros de la fundación (archivo documental que realizó el presidente junto con los demás miembros de la fundación, donde se encuentra las misión,

visión y objetivos, además de folletos de festivales). También se utilizó información obtenida de la indagación en la web (facebook de la fundación, páginas de corales presentes en caracas y de otros festivales).

4.3.2. Entrevista

Taylor y Bogan (1986) entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones. (p.16)

Tipos de Entrevistas

Según el aspecto que queramos resaltar podemos distinguir distintas tipologías de entrevistas. Así pues, podemos centrarnos en la estructura y el diseño de la misma o entre el momento en el que se lleva a cabo.

Según su estructura y diseño contamos con:

Entrevistas estructuradas

El investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular. Prepara por tanto una gran batería de preguntas que irán coordinadas por un guión realizado de forma secuenciada y dirigida.

El entrevistado no podrá llevar a cabo ningún tipo de comentarios, ni realizar apreciaciones. Las preguntas serán de tipo cerrado y sólo se podrá afirmar, negar o responder una respuesta concreta y exacta sobre lo que se le pregunta.

Entrevistas semi estructuradas

El investigador previamente a la entrevista lleva a cabo un trabajo de planificación de la misma elaborando un guión que determine aquella información temática que quiere obtener.

Existe una acotación en la información y el entrevistado debe remitirse a ella. Ahora bien las preguntas que se realizan son abiertas. Se permite al

entrevistado la realización de matices en sus respuestas que doten a las mismas de un valor añadido en torno a la información que den.

Durante el transcurso de la misma se relacionarán temas y se irá construyendo un conocimiento generalista y comprensivo de la realidad del entrevistado.

El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones. En caso contrario se perderían los matices que aporta este tipo de entrevista y frenar los avances de la investigación.

Para la recolección de datos de esta investigación el proceso se inicio con una reunión exploratoria aplicando una entrevista estructurada conformada que ratificaron o negaron supuestos provenientes de la investigación documental; luego de poseer más información interna se diseñó una guía de entrevista de tipo semi estructurada compuesta por 11 preguntas mixtas (abiertas, cerradas, eco), relacionadas con el modelo de Desempeño Organizacional, la cual fue aplicada a siete (7) personas miembros de la Fundación Vinicio Adámes. Para su corrección de utilizo la matriz de contenido, donde las categorías contempladas respondían al modelo de David Hanna.

4.3.3. Observación Directa

La observación directa es definida por Tamayo (1991) como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos, mediante su propia observación” (p.99).

En este sentido el instrumento de recolección de información o sea la observación directa efectuada en esta investigación fue durante la reunión entre la Junta Directiva actual y miembros los antiguos miembros de la junta directiva, quienes siguen relacionados tangencialmente con la fundación en estudio.

4.4. Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos

4.4.1. Matriz de Análisis del entorno

Luego se busco obtener una visión sistémica de la organización objeto de estudio en este caso holística mediante la Matriz de Análisis del entorno, utilizando el Modelo de Robbins descrito en el marco conceptual de este trabajo.

Según de la Cruz (2005) menciona la Matriz de Análisis del entorno como aquella que permite identificar los factores que tienen una mayor representación en el funcionamiento de la organización a través de entender su influencia en el nivel de la organización”

Para esta investigación se tomo información de las herramientas web (redes sociales, buscadores de internet), documentación escrita entregada por el cliente, para describir las dimensiones correspondiente al entorno de la Fundación Vinicio Adames.

4.4.2. Análisis De Contenido

Para el análisis de los resultados se utilizo la técnica de análisis de contenido, como parte de la hermenéutica, bajo un enfoque cualitativo.

Hernández, Fernández, Baptista (2003) citando a Berelson (1971) definen el análisis de contenido como “una técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa (p. 412).

Del mismo modo los autores, explican que esta técnica “se efectúa por medio de la codificación, es decir el proceso, en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis preciso” (p.413).

4.1. Población

La población según Balestrini (1998), se define como “cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características” (pág. 126). En tal sentido la presente investigación la población está conformada por 12 enfermeras.

La población que fue objeto de estudio está constituida por:

- Cuatro (4) miembros de la Junta Directiva
- Una (1) Asistente
- Dos (2) Personas de Interés)Ex Directivos

Como se utilizó todo el universo no se trabajó con ninguna segmentación del mismo o muestra.

Cuadro nº1. Operacionalización De Las Variables

Objetivo General: Diagnosticar la situación organizacional en la Fundación Vinicio Adámes

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
1. Identificar los factores que dificulta el crecimiento organizacional de la fundación	Factores que dificulta el crecimiento organizacional de la fundación	Situación del Negocio	Situación Actual de la Fundación	1	Entrevista semi estructurada	French y Bell (1996 pág. 202)
			Requerimientos del Cliente	2		
			Expectativas	Políticas		
				Legales		
				Social		
		Resultado de Negocio	Lo que realmente hace los miembros de la fundación	9		
		Estrategia del Negocio	La misión, visión, propósito	5		
			Valores	7		
			Razón para existir la fundación	4		
		Elemento del Diseño	Tareas	8		
			Estructura, esquema decisorio Sistema de reconocimiento	8		
		Cultura	Principios operativos y suposiciones que sustentan su funcionamiento	6		
			Actuaciones reales de la Junta Directiva	10		
			Sentimiento al formar parte de la Junta Directiva	12		
2. Establecer objetivos de cambio que generen mejoras de acuerdo a las situación diagnóstica	Objetivos de cambio que generen mejoras de acuerdo a las situación diagnóstica	Estrategias alternativas basadas en las fortalezas y oportunidades				
		Estrategias alternativas basadas en las Debilidades y Amenazas				Burgwall

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Sabino (1996) se refiere al análisis de los resultados como el estudio minucioso de sus significados y de sus relaciones para luego puedan ser sintetizados en una globalidad mayor. (Pág. 189).

A continuación se muestran los resultados del proceso descrito en la metodología, la interpretación de estos hallazgos y la forma en que los mismos fueron usados para cumplir con el objetivo principal del presente trabajo de grado. Se podrán encontrar tres categorías de resultados, la primera categoría es derivada de la utilización de la matriz del entorno sistemático de Robbins conjuntamente con la de la investigación documental, la segunda categoría es generada de las entrevistas semi estructuradas aplicadas a la población y de la observación directa.

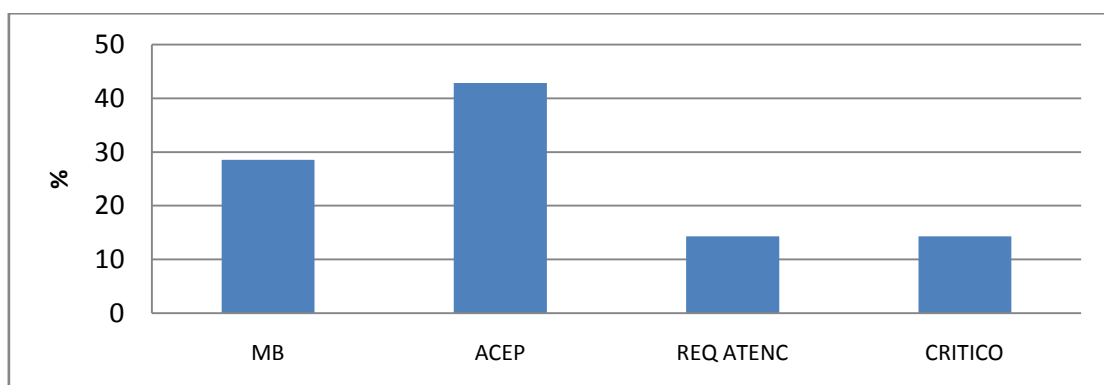
5.1. Resultado de la entrevista Semi Estructurada

Dimensión Situación de Negocio

Tabla 2. Resultado del Ítem “Situación Actual de la FVA”

	Muy Bueno	Aceptable	Requiere Atención	Critico	Total
Situación Actual de la Fundación	2	3	1	1	7
%	29	43	14	14	100

Gráfico 1. Resultado del Ítem “Situación Actual de la FVA”



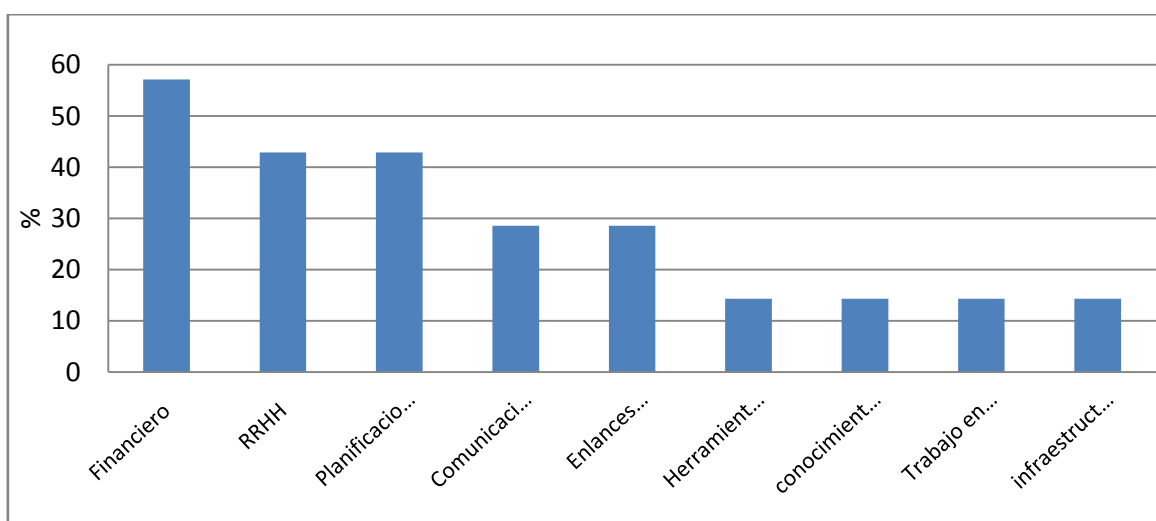
Interpretación:

El anterior cuadro muestra que la mayoría de los entrevistados opinan que la situación actual de la fundación es aceptable o muy buena, debido a que anteriormente la fundación para ellos ha mejorado en relación con la directiva anterior, sin embargo es importante destacar que el 28 % de la muestra opina que la situación actual de la fundación requiere atención y que se encuentra en un estado crítico.

Tabla 3. Resultado del Ítem “Requerimiento de la FVA”

	Financiero	RRHH	Planificación de los procesos	Comunic.	Enlaces Externos	Herramienta Web	Conoc en Admón. financ.	Trabajo en Equipo	Infraestruc.
Requerimientos del Cliente	4	3	3	2	2	1	1	1	1
%	57	43	43	29	29	14	14	14	14

Gráfico 2. Resultado del Ítem “Requerimiento de la FVA”



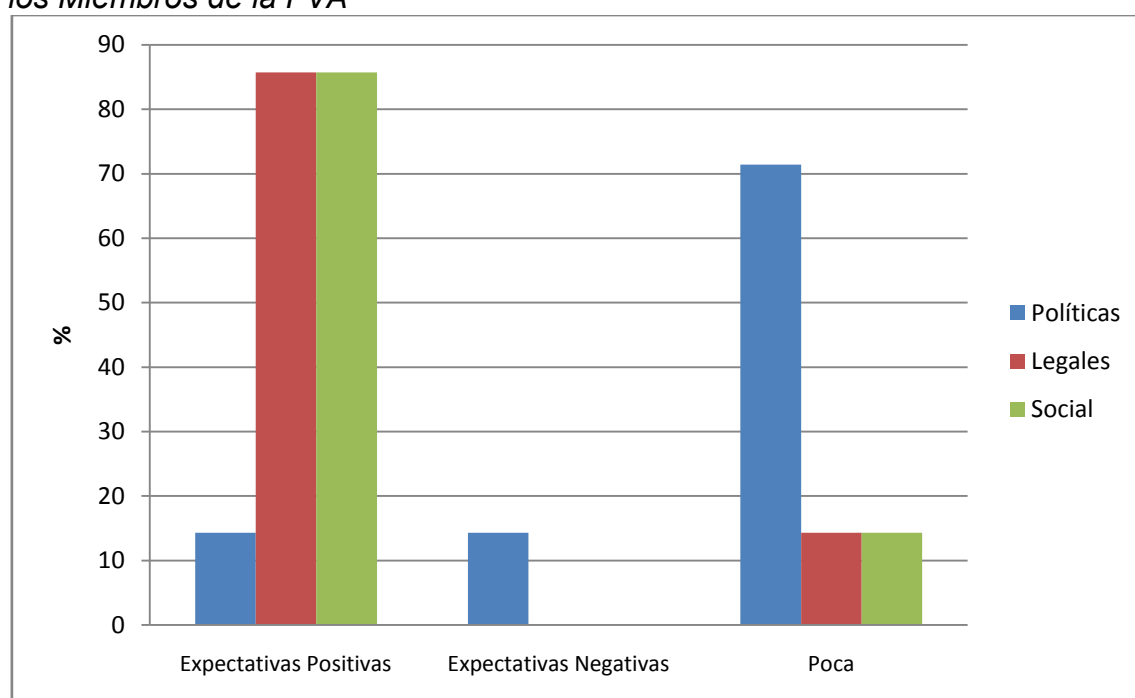
Interpretación

En el cuadro nº 3, se evidencia que para los entrevistados, los principales requerimientos de la fundación son de recursos financieros y humanos, de planificación de los procesos, comunicación y enlaces externos, sin embargo también los entrevistados nombran la necesidad de herramientas web, adiestramiento en la administración de recursos financieros y de la infraestructura del local.

Tabla 4. Resultado del Ítem “Expectativas Política, Legales y Sociales de los Miembros de la FVA”

		Expectativas Positivas	Expectativas Negativas	Poca	Total
Expectativas	Políticas	1	1	5	7
	%	14	14	71	100
	Legales	6	0	1	7
	%	86	0	14	100
	Social	6	0	1	7
	%	86	0	14	100

Gráfico 3. Resultado del Ítem “Expectativas Política, Legales y Sociales de los Miembros de la FVA”



Interpretación

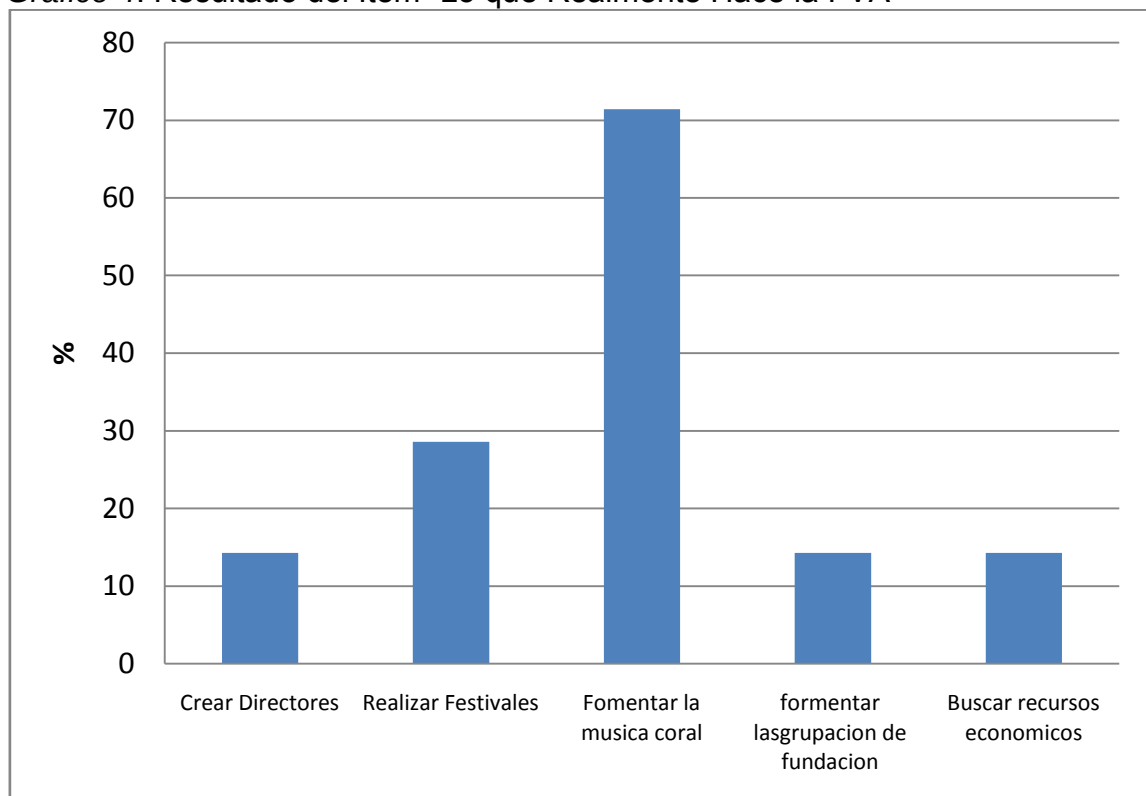
Lo que refleja el anterior cuadro en relación con el entorno político, es que la mayoría de los entrevistados con un 71% tienen pocas expectativas de este entorno, el resto se divide en tener expectativas negativas y positivas, al contrario de los entornos legal y social, de los cuales la mayoría de los entrevistados opinan tener esperanzas positivas.

Dimensión Resultado de Negocio

Tabla 5. Resultado del Ítem “Lo que Realmente Hace la FVA”

	Crear Directores	Realizar Festivales	Fomentar la música coral	fomentar las agrupaciones de la fundación	Buscar recursos económicos
Lo que realmente hacen ustedes	1	2	5	1	1
%	14	29	71	14	14

Gráfico 4. Resultado del Ítem “Lo que Realmente Hace la FVA”



Interpretación

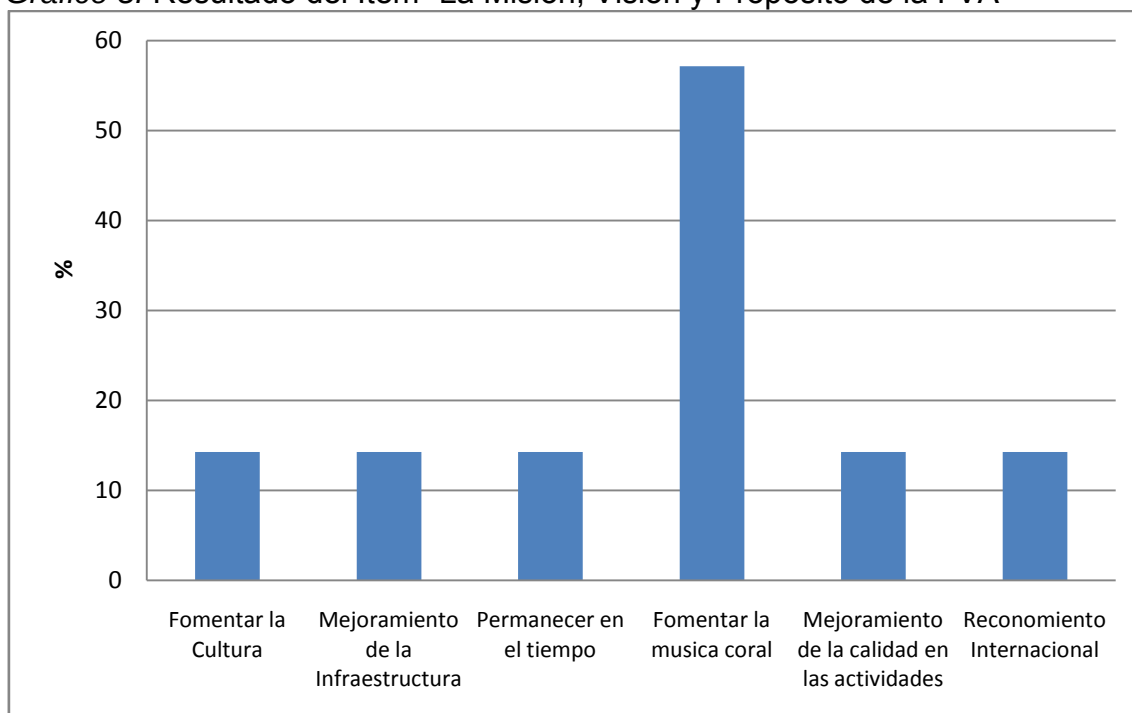
El cuadro anterior refleja que el mayor porcentaje de los entrevistados opinan que lo que realmente hace la organización es fomentar la música, no obstante también se mencionan otras actividades como: el realizar festivales, crear directores, fomentar las agrupaciones de la fundación y buscar recursos económicos.

Dimensión Estrategia de Negocio

Tabla 6. Resultado del Ítem “La Misión, Visión y Propósito de la FVA”

	Fomentar la Cultura	Mejoramiento de la Infraestructura	Permanecer en el tiempo	Fomentar la música coral	Mejoramiento de la calidad en las actividades	Reconcomiendo Internacional	Fomentar el trabajo en equipo
La misión, visión, propósito	1	1	1	4	1	1	1
%	14	14	14	57	14	14	14

Gráfico 5. Resultado del Ítem “La Misión, Visión y Propósito de la FVA”



Interpretación

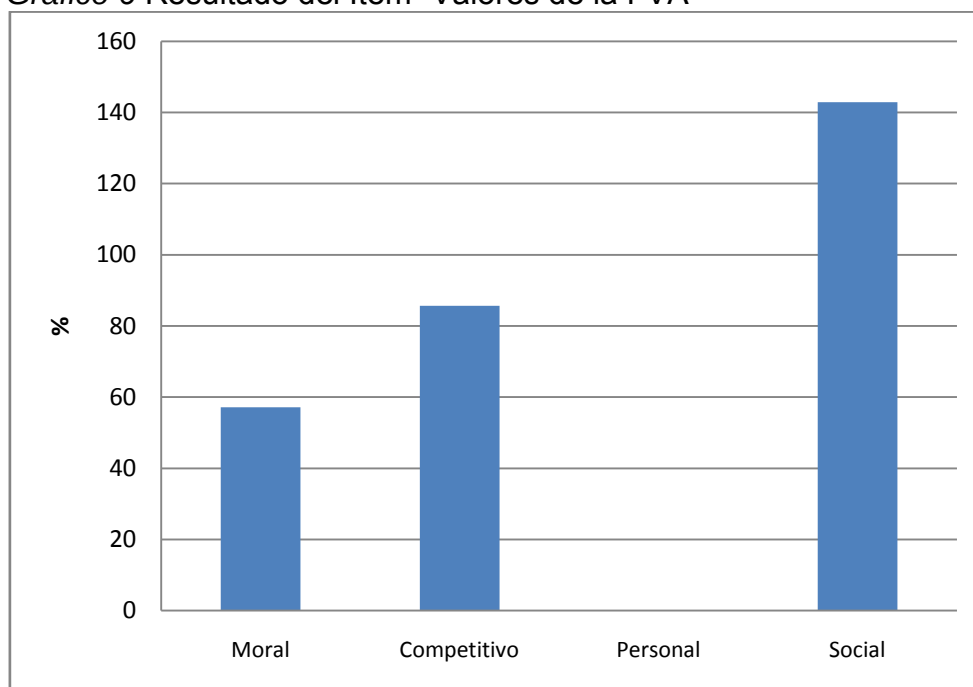
Lo que se interpreta del cuadro nº 6 es que como visión, misión y propósito de la fundación, las ideas que surgieron fueron fomentar la cultura, mejoramiento de la infraestructura, permanecer en el tiempo, mejoramiento de la calidad en las actividades, reconocimiento internacional, fomentar el trabajo en equipo y fomentar la música coral, siendo esta ultima la mas señalada, sin embargo se

infiere de que no hay una respuesta unánime por parte de los entrevistados de la razón de ser y hacia dónde va la fundación.

Tabla 7. *Resultado del Ítem “Valores de la FVA”*

	Moral	Competitivo	Personal	Social
Valores	4	6	0	10
%	57	86	0	143

Gráfico 6 Resultado del Ítem “Valores de la FVA”



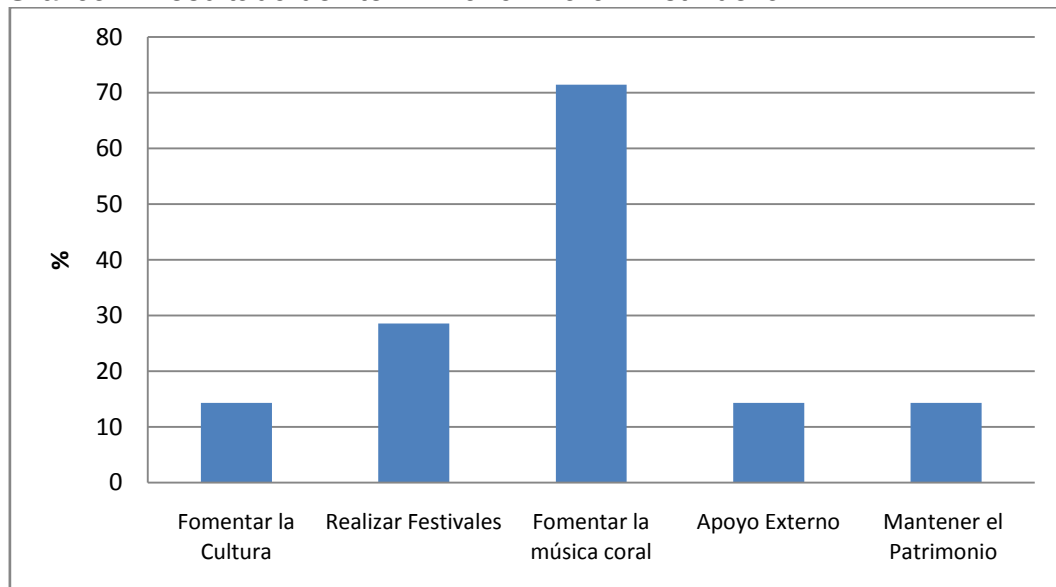
Interpretación

Según el modelo de clasificación de S. García y S Dolan, los valores que más se mencionan son de ente social como son: familiaridad compañerismo, amistad, también se mencionan valores del ente competitivo como calidad de servicio, innovación, trabajo por la música y del ente moral como: respeto, disciplina, lealtad, no obstante se observa que no mencionan valores del ente personal como éxito, prestigio.

Tabla 8. Resultado del Ítem “Razón Para Existir de la FVA”

	Fomentar la Cultura	Realizar Festivales	Fomentar la música coral	Apoyo Externo	Mantener el Patrimonio
Razón para existir la fundación	1	2	5	1	1
%	14	29	71	14	14

Gráfico 7 Resultado del Ítem “Razón Para Existir de la FVA”



Interpretación

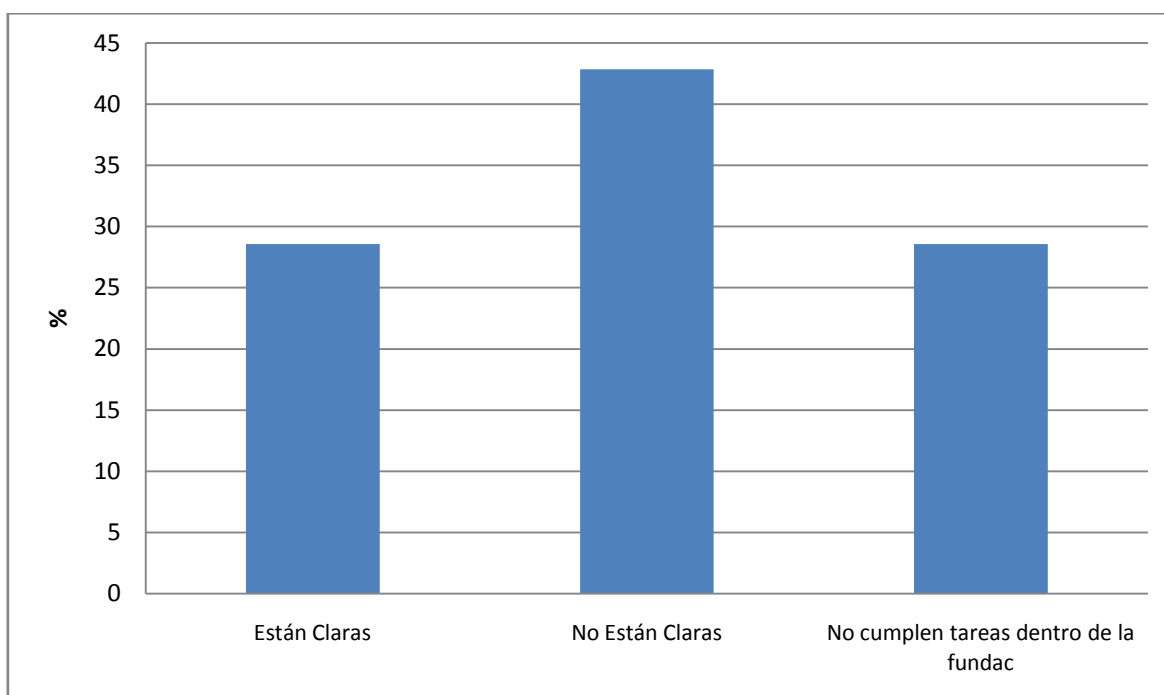
La razón de existir para la mayoría de los entrevistados es fomentar la música coral, seguidamente de realizar festivales, fomentar la cultura, apoyo externo y mantener el patrimonio, no obstante se puede percibir que al igual que en ítem cinco, no hay una respuesta unánime.

Dimensión Elemento del Diseño

Tabla 9. Resultado del Ítem “Tareas de los miembros de la FVA”

	Están Claras	No Están Claras	No cumplen tareas dentro de la fundac	Total
Tareas	2	3	2	7
%	29	42	29	100

Gráfico 8. Resultado del Ítem “Tareas de los miembros de la FVA”



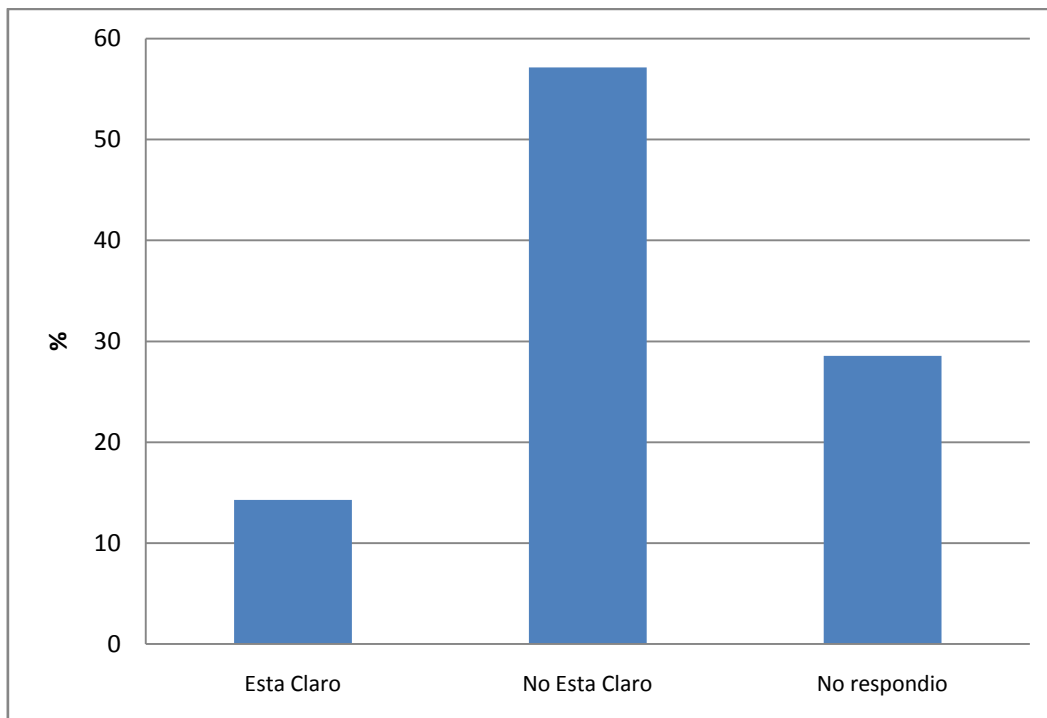
Interpretación

Como logramos observar en el cuadro nº 9, para el 42% de los entrevistados las tareas están confusas, aunque cabe destacar que el porcentaje restante se divide en 29 % en que si están claras las tareas y 29% en entrevistados que actualmente son externos, por lo tanto no están cumpliendo ninguna función dentro de FVA.

Tabla 10. Resultado del Ítem “Estructura, Esquema Decisorio de la FVA”

	Está Claro	No Está Claro	No respondió	Total
Estructura, esquema decisorio	1	4	2	7
%	14	57	29	100

Gráfico 9. Resultado del Ítem “Estructura, Esquema Decisorio de la FVA”



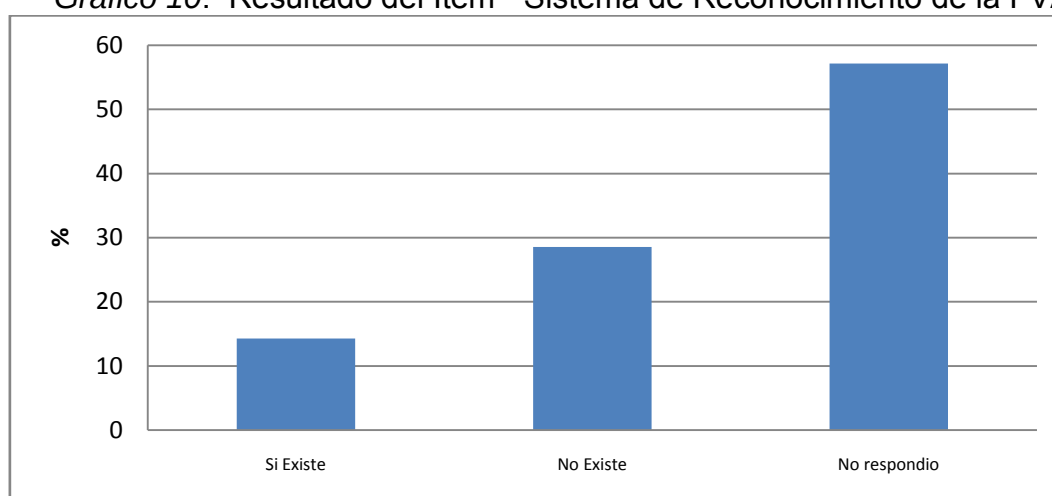
Interpretación

En el cuadro anterior se refleja que la mayoría de la población objeto de estudio con un 57%, opina que la estructura y el esquema decisorio de la FVA, no están claro, en comparación con un 14% de los entrevistados que opina que si están clara, no obstante cabe destacar que un 29% no respondió a esta pregunta.

Tabla 11. Resultado del Ítem “Sistema de Reconocimiento de la FVA”

	Si Existe	No Existe	No respondió	Total
Sistema de reconocimiento	1	2	4	7
%	14	29	57	100

Gráfico 10. Resultado del Ítem “Sistema de Reconocimiento de la FVA”



Interpretación

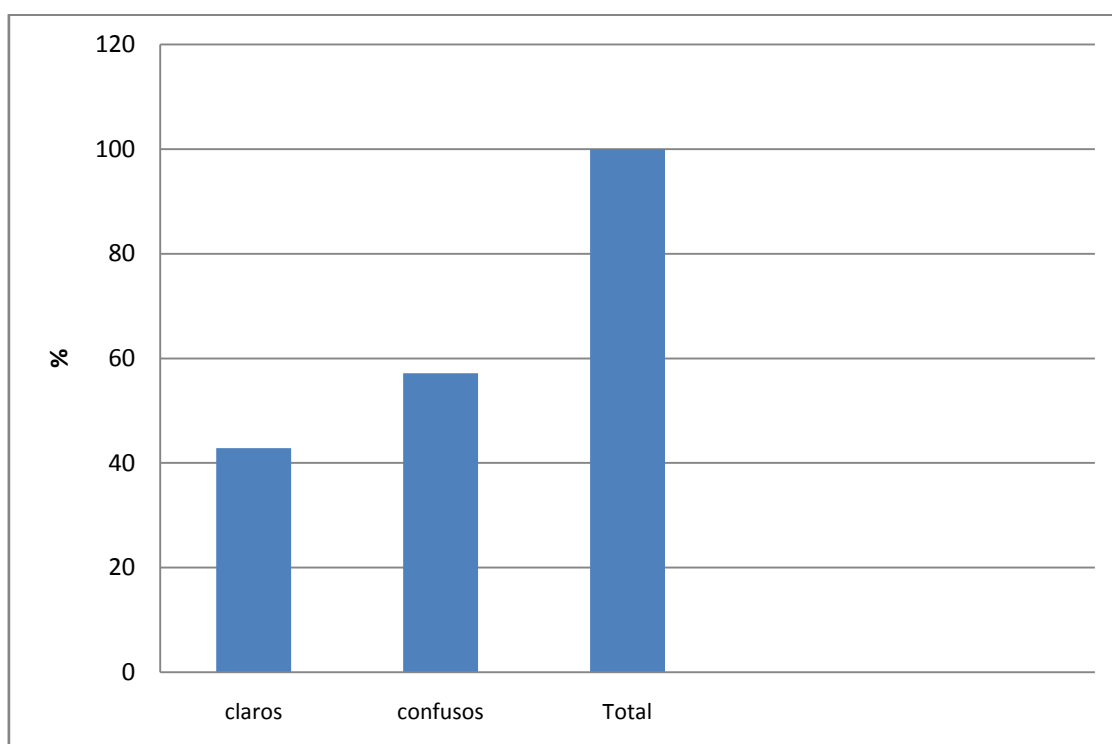
En el cuadro se observa que el mayor porcentaje de los entrevistados no dieron ningún tipo de respuesta de si existe o no algún tipo de reconocimiento en FVA, por lo tanto se considera que los porcentajes de los que si respondieron no son significativos.

Dimensión Cultura

Tabla 12. Resultado del Ítem “Principios Operativos y Suposiciones Que Sustentan el Funcionamiento de los miembros de FVA”

	claros	confusos	Total
Principios operativos y suposiciones que sustentan su funcionamiento	3	4	7
%	43	57	100

Gráfico 11. Resultado del Ítem “Principios Operativos y Suposiciones Que Sustentan el Funcionamiento de los miembros de FVA”



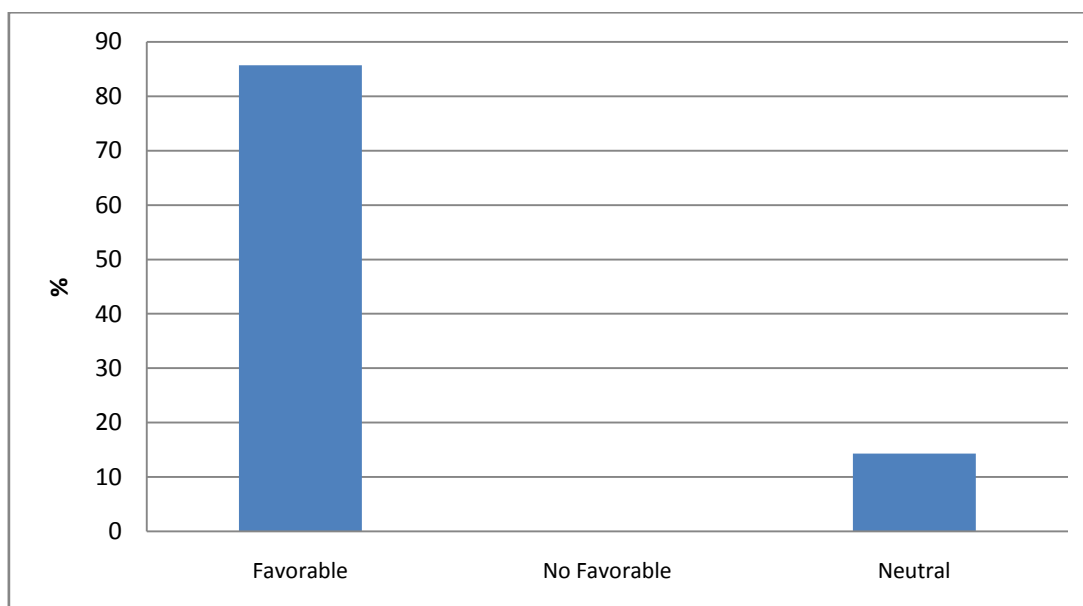
Interpretación

En el cuadro anterior se evidencia que para el 57% de los entrevistados los principios operativos y suposiciones que sustenta su funcionamiento, están confusos, no obstante hay muy poca diferencia con los que opinan que si están claros con un 43%

Tabla 13. Resultado del Ítem “Sentimiento al Formar Parte de la FVA”

	Favorable	No Favorable	Neutral	Total
Sentimiento al formar parte de la Junta Directiva	6	0	1	7
%	86	0	14	100

Gráfico 12. Resultado del Ítem “Sentimiento al Formar Parte de la FVA”



Interpretación

El cuadro señala que la mayoría de los entrevistados tienen sentimientos positivos en relación con pertenecer a la Fundación Vinicio Adámes.

5.1. Representación Sistémica del Entorno Acuerdo al Gráfico de Robbins.

Condiciones Económicas

El ingreso total de la Fundación Vinicio Adámes viene dado por:

- Alquiler de espacios
- Conciertos
- Ayuda de personas asociadas a la fundación
- Aportes de la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV)
- Ayuda de otras instituciones

Condiciones Tecnológicas

Las herramientas tecnológicas son utilizadas en el área de comunicación: (Medios de teléfonos, Redes Sociales y correos electrónicos para información y comunicación interna y externa)

Cabe destacar que no se utilizan las herramientas tecnológicas para la publicidad de la fundación.

Condiciones Jurídicas

Se rigen por los siguientes documentos legales:

- Ley Orgánica del Trabajo
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Código Civil de Venezuela
- Acta constitutiva de la fundación Vinicio Adámes

Condiciones Políticas

Anteriormente se contaba con el apoyo del Consejo Nacional de la Cultura (CONAC), Actualmente no existe apoyo gubernamental.

Indicadores Demográficos

El principal cliente de la compañía son los habitantes del gran Caracas. Según el Censo de Instituto Nacional de Estadística define una población con los siguientes indicadores demográficos.

Tabla14. Indicadores Demográficos del área metropolitana.

INDICADORES DEMOGRAFICOS			
Edad de la población de la Caracas	Menores de 15 años	De 15 a 64 años	65 años y más
Distrito Capital	422.132	1.362.184	159.585

Población urbana (%)	99,94
Población rural (%)	0,06
Relación de Masculinidad	92,76
Razón de Dependencia	42,70
Índice de la Población en Edad Activa	65,82

Clientes

- Habitantes de la Gran Caracas

Competidores

- La Fundación del Estado para el Sistema Nacional de las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV)
- La Fundación Schola Cantorum de Caracas
- Fundación Aqualis.
- Grupo Coral Matiz Vocal
- Orfeón UCV
- Coral UCAB
- Corales de Instituciones públicas (Ministerios, Metro de Caracas)

Análisis de la Matriz de Incertidumbre de Robbins

El entorno de la Fundación Vinicio Adámes, aunque tiene gran variedad de componente son relativamente estable, en materia de cliente, competencia, condiciones demográficas etc, no cambian constantemente, sin embargo no se puede decir lo mismo de su entorno económica dado a que no tiene una fuente económica estable, de igual modo su nivel de incertidumbre es además

compleja, dado que para realizar las actividades de la fundación es fundamental la estabilidad económica.

5.2 Resultados De La Observación Directa

El propósito o motivo principal de la reunión convocada fue conformación del Consejo Consultivo integrado por miembros allegados a la Fundación, la cual fue el centro de la observación directa.

- La mayoría de los entrevistados tienen sentimientos positivos con relación a pertenecer a la junta directiva y ser parte de una institución con historia y honorable.
- Se convocó a 9 personas de las cuales asistieron 6.
- Se utilizó un protocolo de observación manejado por la consultora.
- Hubo preparación sobre los puntos a tratar en la reunión, se entregó material de apoyo para los asistentes.
- Acordaron establecer las prioridades y el compromiso con la FVA.
- Se pautó nuevas reuniones.
- Se mantuvo la interacción y discusión entre los participantes.
- La dirección de la reunión fue mantenida en gran parte por el Presidente de la FVA.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

- La FVA actualmente no es reflejada en ningún directorio web, para el conocimiento de entes externos.
- La situación comercial de la FVA arrojaron puntualmente necesidades financieras y del personal de ejecución.
- La actividad realizada por la FVA se centra en fomentar la música coral.
- La estrategia de negocio de la FVA actualmente no se ha definido, cada miembro presenta una percepción propia de la razón de existir, a donde se dirigen y los valores que los rigen
- El esquema decisorio para la FVA se centraliza y recae en la presidencia de la Junta Directiva.
- El rol de cada miembro de la FVA se encuentra definido, sin embargo se palpa la dificultad en la operacionalización de las funciones correspondientes a cada cargo.

RECOMENDACIONES

- Generar un esfuerzo concatenado hacia el trabajo conjunto en pos de los objetivos institucionales de los objetivos a cumplirse en primera instancia.
- Adecuar en consenso contando con la participación activa de los miembros de la FVA la Misión, Visión y Objetivos de la fundación.
- Realizar el una sesión de trabajo con los integrantes de la FVA donde se aplique la matriz de FODA, obteniendo de ella un plan de acción realista.

- Familiarizar a los miembros de la junta directiva en Mercadeo Social, sus herramientas e instrumentos.
- Acompañar a la FVA en formulación de un manual de Marketing Digital por la ventaja que presenta debido a su bajo costo.
- Contar con la ayuda solidaria de las organizaciones privadas y universidades para diseñar y mantener una página web activa y vigente.
- Diseñar un logo y slogan de la FVA difundiendo y fortaleciendo su imagen.
- Inscribir a la FVA en los diferentes directorios digitales a fin de posicionarla más dentro del mundo del canto coral nacional.
- Establecer alianzas con otras organizaciones corales nacionales latinoamericanas para fomentar intercambios y proyectos compartidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Alarcón, J. (2000). *Beneficio Social – Empresa Social*. Colombia. Memoria anual, Fundación Limmat.

Argyris, C. (2014). *Investigación-Acción y Desarrollo Organizacional*. Revisado Mayo 2014. Disponible en: <http://www.yopsicologo.com/descargas/file/doc>.

EUROPEAN FOUNDATION CENTER. *Apoyando las funciones en Europa: razones y formas*. Citado por Natal, A. (2003) Conceptualización y discusiones en torno de las fundaciones comunitarias. En: Documentos de discusión sobre el tercer sector, el Colegio Mexiquense, A.C.p.3. Revisado abril 2014. Disponible file:///C:/Users/cristo/Downloads/DD0280303.pdf

French y Bell (1996). *Desarrollo Organizacional*. (5ª Edición). México, Editorial Prentice Hall

Guinand M. (2011) *El canto coral en Venezuela*. Revisado abril 2014. Disponible en: <http://mariaguinand.blogspot.com/2011/12/el-canto-coral-en-venezuela-5-de-6-por.html>.

Hanna, D.(1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. (Volumen 62930 de Serie de Desarrollo Organizacional). Pearson Education. Canadá.

Koontz H. y Weihrich H. (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. (11ª edición), México. Editorial McGraw-Hill.

Lozano, A. (2002). *Estrategia y Dirección Estratégica*. Citado por Gestipoli. Recuperado en Abril 2014. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.ht>
Medina, W. (2013) Modelos de Análisis Organizacional, UCAB, Posgrado de Desarrollo Organizacional.

Oroyce, J. y Weil, R. (1976) *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos*. (2ª Edición). México. Fondo Educativo Interamericano.

Pérez, L. (2004). *Marketing Social, Teoría Y Práctica*. (1ª Edición). México. Pearson Educación.

PINILLA M. (2011). *Contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro un estudio de caso - Repositorio Institucional*
Trabajo de grado Maestría en Administración. Universidad Nacional de

Colombia. Sede Manizales, Colombia.

Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. (10^a Edición) Editorial Pearson - Prentice Hall.

Reyes, L. (2012). *Consideraciones teóricas sobre los sistemas de información, los sistemas de información para la prensa y los sistemas integrados de información*. (Revisado abril 2014), disponible en http://eprints.rclis.org/9050/1/Consideraciones_teoricas_sobre_los_sistemas_de_informacion.pdf

Ramírez. L. (2012) *Una Mirada a la Fundación Vinicio Adámes*. Fundación Vinicio Adámes. Venezuela

Rodríguez, J. (2003). *Introducción A La Administración Con Enfoque A Sistemas*. (6^a Edición).México. Editorial Thompson.

Sajado, A. (1996). *Análisis Económico Del Sector No Lucrativo*. España. Tirant lo blanc.

Santa cruz M. (1984). *Proceso de Consultoría de Desarrollo Organizacional En un Sistema Educativo, etapa de intervención*. Trabajo de grado Maestría de Psicología Laboral. Universidad de Nuevo León. Monterrey, México.

Schein, E. (1990). *Consultoría De Procesos, Su Papel En El Desarrollo Organizacional*. (2^a Edición). México. Fondo Educativo Interamericano.

Silva, F. y Pelachano, V. (1979). *La Entrevista*. España. Facultad de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación.

Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. (1996). *Administración Estratégica*. (6^a edición). México. Editorial Prentice Hall.

Talacon, H. (2007). *Enseñanza E Investigación De Psicología*. (1^a Edición). México. Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomas

Thompson I. (2007). *Tipo de Organización*. Revisado abril 2014.disponible en <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

Vélez, I. 2012 *Planeación Estratégica Para Organizaciones Sociales*. Global Conference on Business and Finance Proceedings (Volumen 7). Colombia.

www.facebook.com/pages/VinicioAdamesFundación/228561030492847?sk=info

Anexos

Anexo 1. Modelo de Entrevista Semi Estructurada dirigida a los Miembros de La fundación

GUÍA DE ENTREVISTA

PROPÓSITO

Obtener información actualizada de la junta directiva de la Fundación Vinicio Adames con respecto a...

OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS

- 1) Obtener información actualizada con respecto a las percepciones de.....
- 2) Identificar los factores necesarios para asegurar el logro de....
- 3) Determinar los componentes que requieren ajuste para consolidar....

PREGUNTAS

1. ¿Cómo ve la situación de la Fundación?
2. ¿Cómo podría ayudar un proceso de consultoría?
3. ¿Cuáles son las expectativas sociales, legales y políticas?
4. ¿Cuál es la razón de organización para existir?
5. ¿Cuál es la misión, visión y propósito, según su criterio?
6. ¿Cuáles son los principios operativos y suposiciones que sustentaron su funcionamiento como presidenta de la fundación?
7. ¿Cuáles eran los valores de la fundación durante su periodo de presidenta?
8. ¿Cuáles eran sus tareas, capital humana, estructura, esquema decisorio y sistema de reconocimiento?
9. ¿Cuál es la función de una junta directiva en la fundación?
10. ¿Cuáles eran las actuaciones reales (como se comportaban) en la junta directiva durante su periodo y como percibe la actual Junta directiva?
11. ¿Qué es lo que produce la fundación Vinicio Adames?
12. ¿Cómo te sientes al haber formando parte de la juntas directiva, describelo?
13. ¿Cuál pregunta esperaba que le hiciéramos y no la hicimos? ¿La puede responder?

Anexo 2. Protocolo De Observación Directa Fundación Vinicio Adames

Nombre y Apellido del Observador:
Fecha de la Observación:
Hora de la Observación:

1.- Lugar de la Reunión (breve descripción del sitio donde se han reunido)

2.- Espacio Físico donde se sentarán

3.- Orden para sentarse

Orden para sentarse

Gráfico del espacio

4.- Usan Agenda

5.- ¿Levan minuta?

6.- ¿Quien empieza la reunión?, ¿qué dice?, ¿cómo lo dice?, ¿a quien mira, a quien no?

7.- Quienes son los presente, quienes los ausentes

8.- Sobre que hablan en la reunión, como lo dicen

9.-Datos adicionales sobre la observación

Comunicación entre asistentes
